Administración de los servicios de enfermería

María de la Luz Balderas Pedrero

Sexta edición

Mc Graw Hill

Administración de los servicios de enfermería

Administración de los servicios de enfermería

María de la Luz Balderas Pedrero

Sexta edición

Maestra en Administración Estratégica
Maestra en Ciencias de la Educación
Especialista en Educación Superior
Especialista en Docencia en Enfermería
Licenciada en Enfermería
Licenciada en Derecho
Profesora e investigadora titular,
Universidad Michoacana de San Nicolás
de Hidalgo (UMSNH)



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

Director editorial: Javier de León Fraga
Editor de desarrollo: Héctor F. Guerrero Aguilar
Supervisor de producción: Alejandra Díaz Pulido

NOTA

La medicina es una ciencia en constante desarrollo. Conforme surjan nuevos conocimientos, se requerirán cambios de la terapéutica. El(los) autor(es) y los editores se han esforzado para que los cuadros de dosificación medicamentosa sean precisos y acordes con lo establecido en la fecha de publicación. Sin embargo, ante los posibles errores humanos y cambios en la medicina, ni los editores ni cualquier otra persona que haya participado en la preparación de la obra garantizan que la información contenida en ella sea precisa o completa, tampoco son responsables de errores u omisiones, ni de los resultados que con dicha información se obtengan. Convendría recurrir a otras fuentes de datos, por ejemplo, y de manera particular, habrá que consultar la hoja informativa que se adjunta con cada medicamento, para tener certeza de que la información de esta obra es precisa y no se han introducido cambios en la dosis recomendada o en las contraindicaciones para su administración. Esto es de particular importancia con respecto a fármacos nuevos o de uso no frecuente. También deberá consultarse a los laboratorios para recabar información sobre los valores normales.

ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA



Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. No. 736

ISBN: 978-607-15-0685-6
ISBN de la edición anterior: 978-970-10-6926-4

1234567890 1345678902
Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw-Hill Companies

ACERCA DE LA AUTORA



Actualmente en los hospitales, el conocimiento de la administración es imprescindible, ya que de esto depende que los procesos y procedimientos se lleven a cabo con la calidad que satisfaga la respuesta humana.

En esta sexta edición de *Administración de los servicios de enfermería*, la autora nos invita a reflexionar sobre la importancia de actualizarse y aprender que lo más importante es la aplicación del conocimiento adquirido. Toda vez que en el ejercicio de nuestra profesión nos percatamos de que la administración es una actividad de transformación, desenvolvimiento y progreso constante, y que muchas creencias pasadas han cambiado para adecuarse a las necesidades de las diversas unidades de producción o prestación de servicios actuales, surge de ahí la importancia de que el capital humano se prepare cada vez mejor para enfrentarse a esos retos de "cambio continuo" y, sobre todo, de demanda de servicios.

Confío que esta edición será de gran utilidad tanto a los estudiantes, como a quienes nos dedicamos a la administración de personal de enfermería y a aquellos que desempeñan funciones en áreas administrativas, pues cabe considerar que las administradoras estamos siempre en busca de nuevas herramientas, técnicas y conceptos que enriquezcan nuestro conocimiento y nos ayuden a la ejecución de los procesos operativos, a fin de fortalecer el registro, control y seguimiento de las acciones derivadas de nuestra labor en las unidades de salud.

A lo largo de su camino por la docencia, la maestra María de la Luz Balderas ha contribuido al desarrollo profesional y potencial humano de muchos de sus alumnos, como lo comentó la Licenciada en Enfermería Martha Martínez —quien actualmente es líder de calidad en el Hospital General "Vasco de Quiroga" del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), en Morelia, Michoacán, México—: *Me abrió las puertas a la libertad del conocimiento e infundió ideales, sentimientos y convicciones para emprenderlas con valentía, coraje y amor como ser humano.*

Por lo anteriormente expresado y reconociendo la brillante trayectoria de la maestra Balderas, es para mí muy grato recomendar ampliamente la presente edición de *Administración de los servicios de enfermería*, para aquellos que se precien de consultar obras de calidad que les permitan obtener conocimientos actuales, creativos y novedosos en la búsqueda de la competitividad de sus organizaciones.

Gabriela Becerra Pérez
Coordinadora de Recursos Humanos
Hospital "Vasco de Quiroga",
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales
para los Trabajadores del Estado
Morelia, Michoacán, México.

DEDICATORIAS

A ISAÍAS MURILLO LOEZA

Querido esposo,
más de cuatro décadas recorriendo
el sendero junto a nuestros hijos.
Hacen falta palabras
para expresar mi amor

A NUESTROS HIJOS:

ISAÍ
Hijo de mi alma,
llenas de dicha
mi existencia

SUSANA
Querida hija,
nunca estarás tan lejos de mí
porque estás en mi corazón

ISSI LUCÍA
Pequeña niña adorada,
mi compañera, mi alegría,
juntas hacemos que la vida
sea luminosa

A

ERICK, PAULINA, ISAÍ, ANDREA Y PAOLA.
Los chiquitos que son fruto
del amor de mis hijos; los amo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Sandy López Carrillo
por las fotografías que me obsequió
y que hoy forman parte de este libro

PREFACIO

Pese a que los libros de texto casi nunca sobreviven en el mercado más de cinco ediciones, *Administración de los servicios de enfermería* lleva vigente más de dos décadas. La pregunta obvia es: ¿por qué esta obra sigue en el mercado? Se debe principalmente a que en su elaboración está presente el compromiso por estar al día, al interés de tomar en cuenta el punto de vista del lector, además de incluir en su contenido casos concretos, y hacer la transferencia a la atención médica.

Al escribir esta nueva edición, celebro con entusiasmo la inquietud de las enfermeras por el aprendizaje, la investigación y la actualización constante, factores que les permiten adaptarse a las exigencias de un mundo globalizado, que inducen a las organizaciones empresariales a realizar los cambios administrativos que dicha variable ambiental requiere.

La administración sectorial considera el sector agropecuario como primario, el industrial secundario, y los “servicios” como terciario, mismo que actualmente se está ubicando como uno de los que mayor incremento tiene, principalmente por ser generador de empleos. El potencial que dicho sector muestra en la transformación de la estructura económica precisa de herramientas, estrategias y técnicas administrativas usuales en el marco de la competitividad.

La sexta edición de la presente obra está redactada para complementar los conocimientos de los textos tradicionales sobre administración. Pretende clarificar conceptos y definir los “servicios” de enfermería, entendidos como acciones o desempeños de los procesos relacionados con la especialidad a partir de la satisfacción de necesidades de clientes reales o potenciales.

Hasta hoy, ningún modelo conceptual de servicios de enfermería es suficiente *per se* para abarcar todos los aspectos gerenciales de la atención médica, sin embargo, este texto incluye herramientas diseñadas para aprender y aplicar en la administración de servicios de enfermería. Asimismo, los retos que enfrentan quienes asumen la gerencia de enfermería pueden solucionarse mejor cuando se tienen los elementos para ello. Enfatizo la importancia de comprender los procesos operativos y estratégicos que se encuentran en la base de la creación y entrega de servicios.

El libro se organiza en tres partes que se complementan para describir y plantear un panorama general de la administración aplicada a los servicios de enfermería. La primera de ellas contiene aspectos relativos a la evolución y teoría general de la administración, modelos administrativos, técnicas e instrumentos cuya característica es la utilidad acorde a la época. Se organiza en seis capítulos que de manera breve permiten al lector hacer un recorrido sintético del origen y desarrollo de la materia.

La segunda parte, denominada “Administración de servicios”, incluye seis capítulos que abordan la administración de la atención médica, entendida como una de las actividades productivas del sector. Aspectos como la administración integral, los procesos de servicios, la atención médica, el método para transformar insumos, las técnicas y procedimientos, el departamento de enfermería, administración del proceso de diseño y entrega del servicio, así como un ejemplo de un plan para crear una empresa de servicios de enfermería.

Como aspectos novedosos, están planteados los procesos de la administración de servicios: marketing, operaciones y recursos humanos. También se considera la cadena de utilidad, el método con las teorías de enfermería, el servicio como sistema, la administración del diseño y la entrega y el mapeo de servicios.

La tercera parte, que contiene aspectos sobre administración estratégica, se integra con cuatro capítulos que abordan desde la planeación y ejecución de una estrategia, la elaboración del plan estratégico, así como las estrategias, la ética y la investigación administrativa.

Aspectos novedosos de esta parte son: el desarrollo de una visión estratégica, y elaboración del plan, las estrategias genéricas, el posicionamiento y la ética en la administración estratégica. Culmina esta parte con ejemplos de diseños de investigación cualitativa y cuantitativa.

Creo en verdad y apasionadamente que este libro puede hacer una contribución significativa al trabajo de las y los enfermeros, que desean y sueñan con hacer de sus servicios una entrega que tenga significado y trascendencia para sus pacientes y su entorno social y ambiental.

María de la Luz Balderas Pedrero

CONTENIDO

Acerca de la autora v
Dedicatorias vi
Agradecimiento vii
Prefacio viii

PARTE I Teoría general de la administración

Capítulo 1 **Antecedentes históricos**

- Origen y evolución 3
  - La administración empírica 3
    - El hombre primitivo 4
    - Sociedades egipcias 5
    - Sociedades hebreas 6
    - Aportaciones de los filósofos 6
    - El cristianismo 7
    - La organización militar 7
- Inicio de la teoría general de la administración
  - La revolución industrial 7
  - Aportaciones de los administradores 8
  - La administración en México 9
  - Evolución de la administración en América Latina 12
    - *Panamá* 13
    - *Chile* 13
    - *Brasil* 13
    - *Argentina* 13
    - *Venezuela* 13
    - *Uruguay* 14
    - *Colombia* 14

Capítulo 2 **El paradigma clásico**

- Administración científica de Taylor 15
  - Seguidores de Taylor 18
    - *Henry Laurence Gantt* 18
    - *Frank B. Gilbreth* 18
    - *Elton Mayo* 19
    - *Douglas McGregor* 19
    - Teoría clásica de Henry Fayol 19

Capítulo 3 **Periodo neoclásico de la administración**

- Teóricos sobresalientes 22
- Influencia del modelo neoclásico en la organización
  - Tipos de departamentalización 23

Capítulo 4 **Enfoques contemporáneos de la administración**

- Enfoque estructuralista 24
  - Modelo burocrático de organización 24
- Enfoque del comportamiento
  - Teoría del desarrollo organizacional 26
    - *Desarrollo organizacional* 26
    - *Concepto de desarrollo organizacional* 27
    - *Características del desarrollo organizacional* 27
    - *Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional* 28
- Enfoque de sistemas
  - *Concepto de sistema* 28
- Enfoque de la toma de decisiones 30
- Enfoque de las contingencias 31
- Enfoque de calidad 31
  - Escuela asiática con el concepto del hombre racional 32
    - Actitudes de las personas en las organizaciones 34
  - Datos generales del modelo administrativo de calidad 34
  - Evolución de la empresa 36
  - Breve historia del control de calidad total 38
  - La globalización 40
  - El desarrollo sustentable 41
    - Principios del desarrollo sustentable 41
- Pioneros del enfoque de calidad
  - Peter Drucker 44
  - Dr. W. Edward Deming 44
  - Dr. Walter A. Shewart 45
  - Dr. Joseph M. Juran 46
  - Dr. Kaouru Ishikawa 47
  - Phil Crosby 48

Michael Hammer y James Champy 48
• Conceptos de calidad
Conceptos 49
Definición 52
Administración por conocimientos de Drucker 53
Organizaciones federales 53
Teoría del Trébol 54
Reingeniería 55
Concepto de reingeniería 55
Gerencia de procesos 55
Concepto y evolución del proceso 56
Evolución 57

Capítulo 5 **Conceptos básicos**
• Variables administrativas 59
Estructura de la organización 59
La organización científica 59
Organización formal 60
Especialización por función y división del trabajo 60
Principio escalar 60
Unidad de mando 60
Tramo de control 61
Comunicación vertical 61
Niveles mínimos de autoridad 61
Departamentos de línea y de *staff* 61
División del trabajo 61
Productividad 61
Ambiente 62
Tecnología 63
Tipos de tecnología 63
• Filosofía de la administración 64
Las organizaciones humanas 65
Objetivos y necesidades de las personas 66
La productividad 66
Filosofía de la administración 67
• Objetivos organizacionales
Importancia de los objetivos organizacionales 67
Tipos de objetivos 68
Objetivos de servicio 68
Objetivos sociales 69
Objetivos económicos 69
Características de la administración 70
Universalidad 70
Especificidad 70
Unidad temporal 70
Unidad jerárquica 71
Campos de acción de la administración 71
La administración como ciencia social 71
Campo de estudio delimitado 72
Aceptación universal 72
Conocimientos demostrados y demostrables 72
Coherencia y sistematización de conocimientos 72
Técnica propia de aplicación 72
• Conceptos de administración 73
• Importancia de la administración 73
• Perfil del administrador
Perfil del administrador en enfermería 74

Capítulo 6 **Funciones administrativas**
• Planeación 76
Concepto 77
Pasos de la planeación 77
Fijar objetivos 78
Clasificación de objetivos 78
Investigación 79
Análisis y toma de decisiones 79
Análisis marginal 80
Análisis costo-beneficio 80
Niveles de planeación 80
Instrumentos de la planeación 81
Presupuesto 81
Concepto 81
Función del presupuesto 82
Importancia 82

Requisitos del presupuesto 82
Elaboración 82
Tipos de presupuesto 82
• Políticas
Concepto 83
Función de las políticas 84
Requisitos al elaborar las políticas 84
Ejemplos de políticas 84
Clasificación de las políticas 84
• Programas
Concepto 84
Función 85
Clasificación 85
Aspectos de un programa 85
Datos generales 85
Introducción 85
Índice de contenido 86
Diagnóstico administrativo 86
Justificación 86
Objetivos 86
Organización 86
Presupuesto 86
Actividades 86
Evaluación 86
• Cronogramas
Diagrama de Gantt 87
• Diagramas de flujo 88
Simbología 89
• PERT y CPM
Determinar actividades 91
Fijar tiempos para las actividades 92
Jerarquizar actividades 92
Elaborar la red 92
Analizar los diferentes cursos 93
Señalar el camino crítico 93
Hacer ajustes 94
Tomar decisiones 94
Principios de la planeación 94
• Organización
Concepto 94
Elementos de la organización formal 95
Tipos de organización formal 96
Organización lineal 97
Organización funcional 97
Organización lineofuncional 98
Organización por comités 99
Organización informal 99
• Instrumentos de la organización
Organigramas 99
Definición 99
Función 99
Importancia 100
Niveles 100
Requisitos 100
Tipos 100
Organigrama lineal 101
Organigrama funcional 101
Organigrama con posición de *staff* 102
Organigrama horizontal 102
Organigrama escalar 103
Organigrama circular 103
Organigrama matricial 103
• Normas
Definición 104
Función 104
Importancia 104
Requisitos 104
Ejemplos 104
• Reglas
Concepto 105
Función 105
Importancia 105
Requisitos al elaborar reglas 105
Ejemplos 105
• Manuales
Definición 105
Función 105
Objetivos 106
Elaboración 106
Difusión 106
Clasificación 106
Manuales de organización 106
Manual de procedimientos 107
Manual múltiple 107

- Análisis de puestos
  - Definición 108
  - Objetivos 108
  - Elaboración 108
  - Ventajas 108
- Descripción de puestos
  - Definición 109
  - Objetivos 109
  - Aspectos necesarios al describir un puesto 109
- Valuación de puestos
  - Definición 110
  - Objetivos 110
  - Función 110
  - Desventajas 110
  - Elaboración 110
  - Métodos 113
- Principios de la organización 113
- Dirección y liderazgo
  - Liderazgo 114
  - Teoría del comportamiento 114
  - Teoría de los rasgos de personalidad 116
  - Teoría de los estilos de liderazgo 116
  - Teorías situacionales del liderazgo 117
  - Teorías de la motivación humana 117
    - Teoría de necesidades de Maslow 118
    - Teoría de dos factores de Herzberg 118
    - Teoría de la expectativa 119
    - Teoría de las necesidades motivadoras de McClerlland 120
      - Necesidad de poder 120
      - Necesidad de afiliación 120
      - Necesidad de realización 120
    - Motivadores administrativos de Patton 121
    - Teoría de sistemas directivos 121
      - Sistema autoritario explotador 121
      - Sistema autoritario benévolo 121
      - Sistema consultivo 121
      - Sistema demócrata participativo 122
  - Comunicación 122
    - Propósitos de la comunicación 122
    - Elementos de la comunicación 122
    - Conceptos de comunicación 122
    - Métodos de comunicación 123
    - Tipos de comunicación administrativa 123
    - Barreras de la comunicación 124
      - Incongruencia entre el contenido y la intención 124
      - Deficiente redacción en el mensaje 124
      - Falta de claridad 124
      - No saber escuchar 124
      - Descuidos y omisiones 124
    - Principios de la comunicación 125
    - Medios de comunicación 125
    - Principios de la delegación 125
- Dirección de personal
  - Concepto 126
    - Reclutamiento 127
      - Promoción interna 127
      - Reclutamiento externo 127
    - Selección 128
      - Selección de recursos humanos 128
    - Contratación 129
    - Contrato 129
      - Contenido de los contratos 129
    - Selección de recursos materiales 131
  - Introducción y desarrollo 131

Áreas de la enseñanza en servicio 131
Orientación 132
Adiestramiento 132
Desarrollo de liderazgo 132
Educación continuada 132
Introducción y desarrollo de recursos materiales 133
• Principios de la dirección 133
Control 134
Concepto 134
Propósitos del control 134
Sistemas de control 134
Supervisión 134
Evaluación 135
Métodos de control 136
Archivo 136
Auditoría 136
Técnicas de control más empleadas 137
Informes 137
Estructura del informe 138
Pasos del control 139
Descripción del esquema de control 139
Principios del control 140

PARTE II ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

Capítulo 7 **Las empresas de servicios** 149
• Características de los servicios
Los clientes no son propietarios de los servicios 150
Los servicios son intangibles 150
Participación del cliente en el proceso de producción 151
El tiempo como factor importante 151
Sistemas de entrega 151
Caducidad 151
Los servicios no se almacenan 152
• Servicios esenciales y suplementarios 152
Tipos de servicios 153
Calidad 154
Cliente 154
Lugar y momento de la entrega de servicios 154
Personalización *vs.* estandarización 154
Naturaleza de la relación con los clientes 155
Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda 155
Grado en que la infraestructura y la superestructura forman parte de la experiencia de servicio 155

Capítulo 8 **Administración integral de servicios**
Servicio esencial como producto 156
Plaza 157
Proceso 157
Productividad y calidad 157
Personal 157
Promoción 157
Precios 158
• Procesos de las empresas de servicios 158
El proceso de marketing 159
El proceso de operaciones 161
El proceso de recursos humanos 162
Flujo de personal 162
Sistemas de trabajo 162
Motivación y recompensa 162
Condiciones de trabajo 162
• La cadena de utilidad 163

Capítulo 9 **Los servicios de enfermería**
• La salud 165
• Concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad 165

- Historia natural de la enfermedad 166
- Niveles de prevención 168
- El concepto holístico de salud 168
- La atención médica
  - Funciones de la atención médica 169
  - Requisitos de la atención médica 170
  - Programas según niveles de atención médica 170
  - Atención primaria de la salud 171
  - Características de la atención médica en el sistema de salud actual en México 172

Capítulo 10 El método para proporcionar servicios de enfermería

- Enfermería profesional
  - Datos biográficos 174
- Teoría del déficit de autocuidado
  - Datos biográficos
  - Requisitos del autocuidado 175
- Modelo de sistema conductual
  - Datos biográficos
  - Conceptos destacados 177
- Teoría de seres humanos unitarios
  - Datos biográficos 178
  - Conceptos destacados 179
- Teoría de la consecución de objetivos
  - Datos biográficos 179
  - Conceptos destacados 180
- Teoría del proceso de enfermería
  - Datos biográficos 180
  - Conceptos destacados 181
- Teoría de la diversidad y la universalidad
  - Datos biográficos 181
  - Conceptos destacados 182
- Modelo de sistemas 183
- Teoría de la conservación 184
- Teoría de las necesidades 184
  - Los sistemas de trabajo 185
    - Sistema de trabajo por paciente 185
    - Sistema de trabajo por funciones 185
    - Sistema de trabajo mixto 186
    - Sistema de trabajo en equipo 186

Capítulo 11 Técnicas e instrumentos para proporcionar servicios de enfermería

- Cálculo de personal de enfermería 187
  - Requisitos 187
  - Indicadores 187
    - Procedimiento 189
    - Factores que afectan la dotación de personal 191
- Ejercicios
  - Cálculo de ausentismo 192
    - Clasificación del ausentismo 192
      - Procedimiento 192
    - Cálculo de material y equipo 193
      - Condiciones 193
      - Factores 193
    - Clasificación del material y equipo 194
      - Hoja de la enfermera 195
      - Hoja de registros clínicos y tratamientos 195
      - Hoja de balance de líquidos 195
    - Instrumentos para recolectar información 201
      - Lista de cotejo 201
      - Procedimiento para elaborar las listas de cotejo 201
    - Instrumentos para clasificar información 203
      - Histograma 203
      - Diagrama de Paretto 206
    - Instrumentos para diagnosticar necesidades del cliente 208
      - Procedimiento para generar soluciones 208
    - Diagrama causa-efecto de Ishikawa 210
      - Procedimiento 210

Análisis de FODA (fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades) 210
Procedimiento 212

Capítulo 12 **Visión estratégica de los servicios de enfermería**
• Segmentos de mercado meta 214
• El hospital
Funciones del hospital 216
Prevención 216
Curación 217
Rehabilitación 217
Docencia 217
Investigación 217
Clasificación de hospitales 217
Organización y funcionamiento 217
• Departamento de Enfermería 219
Características del Departamento de Enfermería 220
Objetivos del Departamento de Enfermería 220
Ubicación física 220
Zona de operación 220
Cuarto de medicamentos 221
Cuarto de tratamientos especiales 221
Zona de almacén 221
Sala de estudio 221
El proceso de la atención médica 221
Los proveedores 223
Las entradas al proceso 224
El producto 225
• Concepto de servicio 225
Identificación y clasificación de procesos en los servicios de enfermería 226
Trato digno y respetuoso 228
Participación del servicio de enfermería en los procesos de la atención médica 229
Procesos organizacionales 229
Descripción del proceso 230
Procesos funcionales 231
Tipos de procesos 232
Procesos gerenciales 232
Procesos operativos 232
Procesos de soporte o apoyo 233
Procesos funcionales 233
Procesos organizacionales 233
• Estrategia operativa 233
Niveles de servicio 234
Adquisición del servicio 235
Perspectiva del personal de servicios 235
Aumento de las percepciones de valor de los clientes 236
Áreas estratégicas 236
Políticas 237
Estrategias vitales 237
Mejora continua 237
Orientación al cliente 237
Requerimientos de los clientes 238
Identificar el proceso 238
Identificación y prioridad de las necesidades del cliente 239
Requisitos de la atención de enfermería 240
Indicadores de la atención de enfermería 240
Indicadores de eficiencia 241
Eficiencia 241
Indicadores de efectividad 241
Objetivos del proceso de servicios de enfermería 242
Mejora continua 243
Validación del proceso 243
• Diseño y entrega del servicio 244
El servicio como un sistema 245
• Administración del sistema de entrega de los servicios de enfermería
El ciclo de falla 246
El ciclo de éxito 247
Teoría del gran hombre 248
Teoría del carisma 248

Teoría de los rasgos 248
Teorías situacionales del liderazgo 249
Teoría de las contingencias 249
Teoría de la trayectoria meta 250
Poder y autoridad 250
Liderazgo y autoridad 251
Fuentes del poder 252
Construir el liderazgo de enfermería 252
Actitud proactiva 253
Inteligencia emocional 254
• Manejo de conflictos 255
Etapas del conflicto 256
Solución de conflictos 256

Capítulo 13 **Creación de una empresa de servicios de enfermería**
• Creación de valor de los servicios de enfermería 257
• Estrategias de enfoque 257
El posicionamiento 258
El valor agregado 259

Capítulo 14 **Proyecto para crear un negocio de servicios de enfermería**
• Central de Enfermería 261
Datos generales 261
Proyecto y objetivos 262
Misión 262
Visión 262
Objetivos 262
Valores 263
Evaluación interna 263
Evaluación del ambiente externo 263
Situación actual 263
La Salud en México 263
• La atención médica 264
Características 265
La mortalidad general 265
Principales causas de mortalidad general 265
Morbilidad 266
Cambios de la población 266
Estadísticas de salud 267
La oportunidad 268
El producto y el servicio 268
El servicio preventivo 268
El servicio curativo 269
El servicio de rehabilitación 269
El servicio domiciliario 269
Puntos fuertes y ventajas 269
Los clientes 269
El mercado potencial 270
Competitividad 270
Evolución prevista del mercado potencial 270
Datos financieros 270
• Conclusión 272

PARTE III ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 15 **Planeación y ejecución de una estrategia** 275
• La ventaja competitiva 276
Liderazgo en costos globales 276
Estrategia de diferenciación 276
Estrategia de enfoque o concentración 277
• Proceso administrativo para elaborar y ejecutar una estrategia 278
Desarrollo de una visión estratégica 278
Comunicar la visión 281
Valores 281
• Establecer objetivos 283
• Elaboración de estrategias 284
• Ejecución de estrategias 284
• Control 285

Capítulo 16 **El diagnóstico interno y externo**
• Características económicas 286
Análisis de la competencia 287
Preferencia de los clientes 288
Nuevas empresas 288
Poder de negociación 288
Estrategias 288

- Evaluación de la posición competitiva ... 290
  - Análisis FODA ... 291
  - Análisis de la cadena de valor ... 292
  - *Benchmarking* ... 293

Capítulo 17 **Administración estratégica en enfermería** ... 294

- Planeación estratégica ... 296
- Objetivos de los planes estratégicos ... 299
- Elaboración de un resumen ejecutivo ... 300
- Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería ... 302
  - Diagnóstico situacional ... 302
    - Misión ... 302
    - Objetivos ... 303
    - Competencia ... 303
    - Mercado ... 304
    - Producto ... 305
    - Medio ambiente (entorno) ... 306
- Posicionamiento en los servicios de enfermería ... 306
  - El equipo humano ... 309
    - Reingeniería en recursos humanos ... 309
      - Definir el trabajo ... 310
      - Definir el sistema de organización ... 310
      - Reubicar al personal ... 311
      - El retiro ... 311
      - Reducción de personal administrativo ... 311
    - Los valores ... 312
      - La creación de valores ... 312
      - Compromiso ... 314
      - Valores morales ... 314
      - Prudencia ... 314
      - Justicia ... 315
      - Fortaleza ... 315
      - Servicio ... 315
      - Productividad ... 315
      - Calidad ... 315
      - Humildad ... 315
      - Adaptación ... 315
      - Templanza ... 315
      - Perseverancia ... 316
      - Integridad ... 316
      - Creatividad ... 316
      - Innovación ... 316
      - Autocontrol ... 316
    - Liderazgo y gestión por competencias ... 316
    - La competencia ... 317
  - El clima organizacional ... 322
  - Normas ... 323
    - Definir las funciones ... 324
- Tecnología ... 324
- Estrategias ... 325
  - Recapitulación ... 325
    - La matriz de portafolio ... 326
    - Estrategias de cartera ... 327
      - Estrategias de negocios ... 327
      - Estrategias de integración ... 328
      - Estrategias de mercado ... 328
      - Estrategias de defensa ... 328
      - Estrategias de producto ... 328
      - Estrategias departamentales ... 328
      - Estrategias de investigación y desarrollo ... 329
      - Estrategias de marketing y ventas ... 329
      - Estrategias de administración ... 329
- Aspectos que debe contener un plan estratégico ... 329
- El plan de áreas funcionales ... 330
  - Portada ... 330
  - Contenido ... 331
  - Resumen ejecutivo ... 331
  - Visión y misión ... 332
  - Objetivos ... 332
  - Organización ... 332
  - Estrategias ... 333
  - Información financiera ... 333
  - Riesgos ... 333
  - Anexos ... 333
- Documentación de actividades ... 334

- Ética y administración estratégica 334
- Resumen y conclusión 335

Capítulo 18 **Investigación administrativa** 337

- Teoría del conocimiento 337

Las raíces del conocimiento 338
La ideología 338
El reflejo ideológico de la realidad 339
La verdad 339
El conocimiento 340
Percepciones y juicios 341
La teoría y la práctica 342
Práctica y conocimiento 343
El agnosticismo kantiano 344
La teoría marxista-leninista del conocimiento 344
Principales corrientes sobre el origen del conocimiento 344
Ontología 345
Ontología idealista 345
Ontología materialista 346
Gnoseología 346
Posibilidad del conocimiento 346

- Investigaciones cualitativa y cuantitativa 347

La fenomenología 348
El existencialismo 349
El intuicionismo 350
El pragmatismo 351
El método de investigación 351
La realidad 352
La experiencia 352
La verdad 352
El conocimiento 353
Relación sujeto-objeto 353
Otras tendencias dentro de esta posición 354
El enfoque analítico 354
El enfoque funcionalista 355
El enfoque reflexivo 355
Metodología 356
Marco epistemológico 356
El método 356
Recolección de información 357
La muestra 357
Las categorías 357
Las variables 357
Teoría 357

- Técnica de investigación 358

Técnica documental 358
Fuentes primarias de información 358
Libros 358
Monografías 358
Revistas 359
Informes técnicos 359
Diarios y periódicos 359
Tesis 359
Fuentes secundarias de información 359
Depósitos de información 359
Organización bibliotecaria 360
Fichas bibliográficas 361
Citas 361
Investigación de campo 362
Objetivos de la observación 363
Requisitos al observar 363
Tipos de observación 364
Instrumentos para la investigación de campo 364
Diseño de la investigación 368
Objetivos del diseño o plan de investigación 368
Características del plan de la investigación 369
Defectos del protocolo o plan de investigación 369
Modelos de diseños de la investigación 370
Diseño de la investigación en ciencias sociales 370
Diseño de la investigación experimental 371

- El método científico 371

Elección y enunciado del problema 372

Fuentes de problemas 372
Tipos de problemas 372
Requisitos para elegir un problema de investigación 373
El problema de investigación 373
Enunciar el problema 373
Objetivos de la investigación 373
Requisitos para plantear los objetivos 374
Elaboración de hipótesis 374
Estructuración del marco teórico 374
Hipótesis 375
Función de las hipótesis 375
Características de las hipótesis científicas 376
Nivel de abstracción de las hipótesis científicas 376
Requisitos para elaborar una hipótesis 377
Clasificación de las hipótesis 377
Hipótesis científicas y estadísticas 378
Nula 378
Alternativa 378
Variables 378
Clasificación de variables 378
Variables cualitativas 379
Variables cuantitativas 379
Variables independientes 379
Variables dependientes 379
Prueba de hipótesis 379
Selección de la técnica 379
Recolección de la información 379
• Diseño de investigación cualitativa 380
• Diseño de investigación cuantitativa 390
• Conclusión 394

Bibliografía 397

Índice 399

Parte I

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN



Capítulo 1

Antecedentes históricos

Origen y evolución

Se puede afirmar que la administración surge con el hombre y en el seno de una sociedad. Lo anterior se dice porque la necesidad humana de "organizarse" para subsistir, es la que determina el antecedente primario sobre el origen de la administración.

El hombre primitivo encuentra grandes limitaciones impuestas por el ambiente físico para obtener alimento, vestido, techo, abrigo y otros elementos para cubrir sus necesidades básicas. En un intento por eliminar o al menos disminuir las condiciones agrestes, nuestros ancestros formaron grupos que con características diversas son, al mismo tiempo, el antecedente de las actuales sociedades humanas.

En toda la historia de la administración hay datos que nos permiten inferir que el desarrollo de su teoría es relativamente lento hasta inicios del siglo XX. Desde dicho siglo se muestra una evolución constante que se acelera a finales del milenio, de tal forma que puede decirse que uno de los acontecimientos históricos de mayor trascendencia en el siglo XX, es el abundante material teórico de la ciencia de la administración.

Fenómenos como la globalización, el desarrollo sustentable y, por supuesto, los problemas sociales que aquejan a la humanidad (como el desempleo, el incremento de la población, la enorme competencia que conlleva la crisis financiera mundial, la aculturación, la denominada democracia del consumidor y muchos otros) hacen indispensable modelar las acciones y administrar cada vez mejor las organizaciones humanas.

Por lo anterior, es necesario conocer los métodos y medios de que dispone el administrador para obtener el éxito de su empresa.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos. Hoy día, la complejidad de las organizaciones humanas requiere de administradores que conozcan los diferentes modelos administrativos para obtener los mejores resultados.

Iniciamos la introducción a la teoría general de la administración con una breve explicación sobre el desarrollo de su origen y evolución.

La administración empírica

Se refiere a los hechos y actos surgidos de la experiencia, que son inferidos por los investigadores al estudiar la forma en que los grupos sociales lograban sus metas.

Algunos sucesos históricos que nos permiten reconocer la aplicación de la administración, y que son previos al desarrollo de la teoría administrativa, pueden ser identificados de la siguiente forma:

El hombre primitivo

La aparición del hombre en el mundo es diferente. En África, por ejemplo, se considera que su presencia data de unos dos millones seiscientos mil años, en el Medio Oriente menos de un millón ochocientos mil años, en Asia y Europa oscila en un millón de años, y en el resto del mundo estaría por debajo de los cincuenta mil años de antigüedad.

Convencionalmente se dice que la historia comienza con la aparición de los documentos escritos y que éstos aportan información sobre sistemas de pensamiento y superestructuras.

Mesopotamia es el lugar donde se piensa nació la escritura, en el año 3350 a.C. Con el tiempo se desarrolló un sistema completo de escritura cuneiforme, que mezclaba caracteres pictográficos, ideográficos y fonéticos. Por su prestigio cultural, la escritura cuneiforme acabó extendiéndose en todo el Oriente Medio hasta aproximadamente el segundo milenio a.C.

En Egipto, la escritura jeroglífica apareció casi al mismo tiempo que en Mesopotamia, pero en un principio estuvo reservada a los sacerdotes como "lengua sagrada". Posteriormente desarrollaron una escritura cursiva denominada hierática, cuya característica silábica la hacía más práctica, destinada a los funcionarios denominados escribas, así como un tercer tipo llamado demótica, más simplificada y popular.

En China, la escritura apareció en torno al año 2000 a.C. con la cultura Shang de la zona norte del imperio. En Europa, la civilización minoica fue la primera en desarrollar un alfabeto aproximadamente en 1900 a.C., pero fueron colonizadores fenicios y griegos los que difundieron su alfabeto fonético hasta las Columnas de Hércules.

En América fueron los olmecas los primeros en poseer documentos escritos; los antiguos mayas desarrollaron a partir del siglo III un sistema completo de escritura con signos ideográficos, logográficos y fonéticos.

El hombre primitivo fue un cazador y nómada a quien la necesidad lo impulsó a la búsqueda de alimento en forma de animales, pájaros, peces, frutas, bayas y nueces. En su devenir espacial y temporal descubrió que la piedra era un elemento útil para sus propósitos, así que al inicio de su utilización lo hizo en forma natural, pero con el tiempo su forma se fue adaptando a los usos.

A la manufactura de la piedra como instrumento para la caza se le conoce como "hacha de puño" y es encontrada en excavaciones en forma frecuente. La utilización de la piedra se asocia a la época conocida como Edad de Piedra. Se considera igualmente que esta época es el periodo más largo de la historia de la humanidad.

El hombre primitivo sobrevivió en zonas aisladas de Australia y África; también se han encontrado restos que sugieren su existencia en algunas tribus indias de América del Norte y del Sur. De acuerdo con los estudiosos de la historia, existen datos que sugieren una división de grupos humanos bien delimitados, que se daban protección. Se piensa que a cada individuo se le enseñaba a servir al bien común, ya que si no representaban utilidad para el grupo podían conducir al exterminio de todos. Las costumbres peculiares de los grupos constituían, sin duda alguna, los medios para sobrevivir; la experiencia les había mostrado cuáles eran las acciones efectivas y se consideraban como la única forma o la forma correcta de hacer las cosas.

V. Gordon Childe, en su obra *Los orígenes de la civilización*, menciona que los hombres aprendieron a actuar en compañía y al cooperar lograron sobrevivir en un ambiente agresivo por naturaleza. La necesidad de compartir, de asociarse para intercambiar bienes o servicios, de organizarse para vencer las limitaciones del ambiente físico, hizo al hombre primitivo agruparse; por tanto, creó organizaciones humanas y fue en ese preciso momento cuando surgió la administración empírica. Es decir, la administración nace con el mismo hombre.

Los datos históricos obtenidos a través de las obras que han perdurado, y con la reconstrucción de las formas de organización por parte de historiadores, antropólogos y sociólogos,

son finalmente los indicadores de la existencia de la coordinación sistemática de esfuerzos para lograr los objetivos.

El procedimiento utilizado por los hombres de la prehistoria, denominado "arrastre" y consistente en la organización de un grupo de personas que persigue a un "mamut" para llevarlo a un barranco y obtener su carne para alimento, y su piel para vestido, sugiere una división clara del trabajo, un liderazgo, una planeación y un logro de objetivo colectivo.

A menudo, en la historia del pensamiento administrativo se presenta una acalorada discusión sobre si determinadas formas de gobierno son en realidad formas administrativas, o si es administración el éxito obtenido en el logro de metas por algunos grupos humanos de la antigüedad que no estaban dedicados a la política o la economía y si es esta confusión la que detuvo por mucho tiempo el desarrollo de una teoría de la administración. Sea como fuese, lo cierto es que existen escritos y se conocen ideas relacionadas con la administración que datan de las primeras civilizaciones.

Sociedades egipcias

Con fines administrativos, Egipto estaba dividido en provincias; dicha división se remonta al periodo previo dinástico. Los "nomos" eran ciudades-Estado autónomas. Este tipo de organización social conservó sus costumbres por más de tres milenios. Se tienen datos de la existencia de 42 "nomos", de los cuales 20 pertenecían al Bajo Egipto y 22 al Alto Egipto. Cada "nomo" estaba gobernado por un monarca, quien establecía un sistema de impuestos para ser pagados en especie, trabajo o mercancía. El visir controlaba dicho sistema de impuestos en nombre del faraón.

El Estado utilizaba a una persona de cada casa para los trabajos públicos en algunas semanas de cada año, especialmente para las tareas de limpiar canales, construir templos o tumbas e incluso en la minería, siempre y cuando no hubiese prisioneros de guerra.

El esplendor del antiguo Egipto y su civilización, que alcanzó un nivel muy alto de productividad, se muestra en diferentes ámbitos:

- El arte y la ingeniería
- El invento del mortero para orientar las obras monumentales
- Los canales de riego que hicieron de la zona el principal productor de grano y la reserva necesaria en tiempos de sequía
- La explotación de minas de turquesas
- Las perforaciones laterales del sarcófago de la gran pirámide, que aún hoy es imposible realizar con la velocidad y precisión con que fueron efectuadas
- El empirismo del método científico se acredita a Egipto por la evidencia encontrada en los papiros de Edwin Smith y de Ebers, el sistema decimal y las fórmulas matemáticas complejas usadas en el papiro de Moscú y el Ahmes
- Los orígenes del método científico se remontan a Egipto
- El número áureo reflejado en numerosas construcciones
- Creación de su alfabeto y fabricación del vidrio, con restos de una fábrica de cristal descubiertos recientemente

Existen referencias prehistóricas sobre la construcción de obras monumentales que perduran hasta nuestros días, como la Gran Pirámide. Dicha construcción indica la organización de un numeroso grupo de obreros con una acertada dirección.

Los papiros egipcios sugieren la existencia de una administración pública en la cual se aplica la descentralización del mando y la utilización de consultorías o posiciones *staff*.

Como aportaciones posteriores a la teoría de la administración se considera a los egipcios como los primeros en dar reconocimiento a la necesidad de planear, organizar y controlar los esfuerzos de un grupo humano con objetivos claros, la aplicación de la descentralización en el mando, el reconocimiento de tener órdenes por escrito y el uso del *staff*.

Sociedades hebreas

Los hebreos son un antiguo pueblo semítico del Oriente próximo y ancestros de los israelitas. Se cree que son originarios de Mesopotamia de Ur, en Caldea. Fue un pueblo nómada que vivía en tiendas, cargando con sus rebaños de cabras y ovejas.

Juan de la Torre Suárez[1] menciona que los gobernantes extranjeros de origen sirio-palestino, en su mayoría, que habitaron el delta del Nilo durante cuatro generaciones aproximadamente, mostraron una identidad egipcio-sirio-cananea, los cuales, tras ser expulsados de Egipto, se constituyeron en errantes hebreos, sin olvidar que cualquier persona que vagara de país en país sin pertenecer a ninguno era llamado hebreo. Al aumentar el fenómeno de las tribus errantes y en la búsqueda de una patria se organizaron en torno a un líder (como el caso de Abraham) y se asentaron en tierras no reclamadas, para formar así el reino de Israel. No son una sola etnia, sino múltiples.

Se consideran aportaciones de los hebreos los conceptos de organización, el principio escalar y el principio de excepción.

La *Biblia* narra la dirección de Moisés, el establecimiento de leyes, reglas, la descentralización y la delegación de autoridad. Entre otras muchas narraciones de líderes y organizaciones, se destaca una organización lineal que produce frutos a los administradores; así, por ejemplo, Moisés nombró jefes de 1 000, de 100, de 50 y de 10 cuando se dio cuenta que él solo no podía atender a todo su pueblo. Al delegar autoridad fue posible lograr mayor control.

Aportaciones de los filósofos

Una importante aportación fue la influencia de los grandes filósofos griegos como Sócrates, quien transmitió a sus discípulos la importancia universal que tienen la armonía y la organización para lograr los objetivos. Por otra parte, en su discusión con Nicómaco expuso su apreciación de que la administración pública o privada es una habilidad personal.

Platón, el filósofo griego discípulo de Sócrates, escribió un libro al que llamó *La República*, en el cual menciona su preocupación por los problemas políticos y culturales que la época señala como formas democráticas de gobierno y la administración pública.

Aristóteles, también filósofo griego a su vez discípulo de Platón, analizó en su obra *La política* la organización del Estado y distinguió tres formas de administración pública que serían posteriormente definidas en las teorías del liderazgo:

- La monarquía o gobierno de uno solo, que se relaciona con el liderazgo autocrático
- La aristocracia o gobierno de una élite que se relaciona con la oligarquía
- La democracia o gobierno del pueblo

Es posible mencionar a filósofos relevantes, quienes aun cuando manifestaron preocupaciones diversas y no relacionadas con la administración, ofrecieron aportaciones importantes para la teoría general de la administración. Entre ellos están Francis Bacon, Thomas Hobbes, Jean Jaques Rousseau, Karl Marx y Friedrich Engels. Todos ellos ofrecieron conocimientos valiosos

1 De la Torre Suárez J., *El origen de los hebreos.*

para el estudio de la naturaleza y en especial sobre el método científico, método que, por cierto, tiene enorme influencia en la aplicación de la administración en las sociedades modernas.

El cristianismo

En Cristo se tiene una muestra de liderazgo que no ha sido igualada. Las organizaciones cristianas, entre las que destaca la católica, aportaron a la administración diversos principios y normas que prevalecen hasta la actualidad.

Es posible que la unidad de objetivos en las organizaciones cristianas, que son principios fundamentales, sea a la vez la base del éxito para operar en forma universal.

La estructura de organización lineal, que es simple y rígida, permite la operación satisfactoria bajo el mando ejecutivo de una sola persona, como es el caso del Papa, cuya autoridad le fue delegada por una autoridad divina superior y, por tanto, incuestionable.

Sea o no la administración eclesiástica la más adecuada, lo cierto es que sirve de modelo para muchas organizaciones que intentaron obtener el éxito utilizando dicha forma de organización.

La organización militar

El sistema de organización lineal encuentra su máxima expresión en el terreno militar, cuyo desarrollo ha influido enormemente en la teoría general de la administración a lo largo del tiempo. El principio de unidad de mando es la forma por excelencia de las organizaciones militares.

El concepto de jerarquía es quizá tan antiguo como la misma guerra, y la posición *staff* es también producto de la organización militar; los oficiales de línea y asesoría trabajaban independientemente haciendo una separación entre la planeación y la ejecución de las acciones.

El principio de dirección a través del cual cada uno de los soldados debe conocer perfectamente lo que se supone debe hacer, fue otra de las contribuciones importantes de las organizaciones militares. Mooney menciona que Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido de manera correcta.

Ciertamente, la disciplina es la clave del éxito de las organizaciones militares, es un concepto importante en la administración y muchos teóricos se inspiraron en los principios fundamentales de la estrategia militar para presentar modelos administrativos operables en las organizaciones industriales.

En la administración de calidad, la elaboración de estrategias y su aplicación se inspiran en tácticas de guerra.

Inicio de la teoría general de la administración

La revolución industrial

La invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación modificó la estructura comercial y social; la revolución industrial que inició en Inglaterra y se extendió por todo el mundo se caracterizó por:

- La mecanización de la agricultura
- La aplicación de maquinaria a la industria
- El desarrollo de fábricas
- La utilización de los transportes y el desarrollo de las comunicaciones

- La utilización de la electricidad
- La invención de la dinamo y las máquinas de combustión interna
- La utilización de máquinas automáticas
- Nuevas formas de organización en sistemas capitalistas de producción
- Producción en masa rápida y de calidad
- Innovaciones en la tecnología
- La necesidad de organizaciones de esfuerzo colectivo

La revolución industrial que dio inicio aproximadamente en 1776 y pasó por diversos periodos de evolución, no ha terminado. La actual tecnología con el intenso desarrollo de las computadoras, el uso de internet y notorios avances en las comunicaciones, requiere nuevos modelos administrativos, los cuales ya han sido presentados por los estudiosos de la materia.

Las aportaciones de la revolución industrial a la administración son infinitas y siguen produciéndose, sin embargo es necesario destacar que en sus inicios la mecanización del trabajo produjo una división del trabajo y una simplificación de funciones, en las cuales es de inferir que los dueños de los medios de producción obtienen la plusvalía generada por los trabajadores. Los patrones imponen reglamentos que dejan claro las formas de explotación enmascaradas como normas de control.

Karl Marx (1818-1883) afirmó en el *Manifiesto Comunista* que la historia de la humanidad fue siempre la lucha de clases, hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos; en una palabra, explotadores y explotados.

Con todo, desde el punto de vista científico, la administración incluye en su filosofía un solo camino para lograr los objetivos tanto individuales como colectivos; dicho camino es la productividad. En este terreno las aportaciones de la revolución industrial son trascendentales y la base de los modelos clásico y científico de la administración.

Con la revolución industrial aparecieron los estudios sobre la productividad, la investigación en la administración, los conceptos básicos, los principios, las funciones administrativas, y fue prácticamente la génesis de la teoría administrativa.

Aportaciones de los administradores

Dentro de los administradores están las aportaciones de los cameralistas, un grupo de administradores públicos e intelectuales de nacionalidad alemana y austriaca, quienes influidos por los principios de las escuelas de economía francesa, aceptaron la premisa de que el desarrollo de un Estado dependía de su riqueza, pero agregaron y enfatizaron que la administración era una de las fuentes para lograrlo.

Otro de los aspectos que difundieron fue la universalidad de la administración. Dentro de los principios administrativos propuestos por esta escuela están: la especialización, selección y desarrollo de subordinados, el establecimiento del puesto de contralor en el gobierno y la simplificación administrativa.

La teoría general de la administración cuenta en su historia con las aportaciones de administradores públicos, administradores de empresas, científicos y estudiosos del tema. Entre los más destacados están Woodrow Wilson (1885), quien hizo un llamado a favor de una administración gubernamental eficiente, y Luther Gulick, quien realizó investigaciones sobre la organización gubernamental y el método científico.

Es importante señalar que en Estados Unidos las contribuciones de empresarios y de organizaciones como la *Society for the Advancement of Management* y la *American Management Association*, son notables en el campo de la administración productiva.

En el siglo XX las grandes industrias que se formaron con la fusión y los monopolios en el mundo presentaron severas crisis. Fue inevitable que la expansión de la industria, la complejidad creciente de las empresas y los avances en la tecnología demostraran que la administración no sólo tenía su base en la habilidad de los administradores, así que sin una adecuada organización las empresas sucumbieron a la competencia.

El libre comercio, la transformación de los mercados, la aparición de los mercados mundiales, el incremento de capitales y la rapidez de los cambios son factores que pueden afectar seriamente a las empresas y aumentar o reducir sus costos de producción.

La administración en México

En América, antes de la llegada de Colón en 1492, se conocen dos grandes culturas, que son la andina y la mesoamericana, caracterizadas por su gran avance cultural. Tiene especial interés la cultura mesoamericana, por ser el ascendente de los mexicanos actuales.

La región mesoamericana comprendió el área que va del Trópico de Cáncer, en la República Mexicana, hasta Nicaragua, en Centroamérica. Los historiadores han dividido a esta cultura en tres grandes etapas: la preclásica (2300 a.C.-1 d.C.), la clásica (1-1000 d.C.) y la posclásica (1000–1521).

Por lo que corresponde a la etapa preclásica, se caracteriza por la aparición de la agricultura, frente a una actividad recolectora; la construcción de centros ceremoniales, mercados y rutas mercantiles, la invención de sistemas de escritura y el papel a base de corteza de amate. Se reconoce el desarrollo de calendarios y el conocimiento astronómico. La cultura más relevante fue sin duda la olmeca, en la región del Golfo de México.

En la época clásica aparecieron las grandes ciudades mesoamericanas: Teotihuacan, en el altiplano; Tajín, en el Golfo; Pátzcuaro, en el occidente; Monte Albán, en Oaxaca, y las grandes ciudades mayas: Kaminaljuyú, Cobá, Sajil, Chichén Itzá y Tikal.

En la etapa posclásica tuvieron entrada los toltecas, nahuatlacas y mexicas, que es el pueblo prehispánico que mejor conocemos.

El *Calpulli* era la base de toda organización política, social y jurídica. Como persona moral era el titular de la tierra laborable, la cual era entregada para su explotación en parcelas a los jefes de familia.

La organización social era gobernada por el consejo de ancianos. Un conjunto de *calpullis* integraba una unidad política denominada *tlatocayotl*, que era gobernado por el *tlatoani*, que era el gobernante vitalicio con poder político, judicial, militar y religioso.

La organización social descansaba sobre la base de una división entre dos clases sociales: la dirigente y la trabajadora, con centros educativos especiales para cada clase social. Después de éstos estaban una especie de esclavos, los cautivos de guerra y los siervos de la gleba.

Los estudios antropológicos, sociales e históricos muestran un pueblo bien organizado que logró la realización de obras maestras de arquitectura como la ciudad de Tenochtitlan y el calendario azteca, que es uno de los más exactos en el mundo.

Llaman la atención sus vestidos llenos de esplendor y riqueza, confeccionados con materias primas naturales; la elaboración de códices que narran con poesía y belleza la existencia de dotes artísticas naturales, y que muestran el proceso productivo de la administración pública.

Las comunidades de las distintas regiones culturales y sociales presentan una organización diversa según el grado de cultura alcanzado, desarrollo que muestra variados matices.

Los historiadores ponen de relieve la acertada dirección de sus gobernantes para lograr que sus pueblos alcanzaran mejores niveles de vida. Con todo, no existió una administración que incluyera a todas las agrupaciones sociales. La guerra como forma de dominio fue posiblemente la

causa de que se lograra la conquista española, la cual casi destruyó toda la civilización del México antiguo para convertirlo en la Nueva España.

A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza, lo que hizo que los españoles convirtieran en esclavos a los indígenas.

La época de la Colonia se caracterizó por la marginación de que fueron objeto los auténticos pobladores de la tierra conquistada.

La administración pública de la Colonia, rígida, autócrata y opresora, no permitió a los conquistados mejorar sus condiciones de vida, ni con el paso del tiempo, así que es explicable el movimiento social conocido como guerra de independencia.

La inestabilidad del México independiente no permitió la aplicación de una administración pública eficiente. La disputa por el botín que significa el país, ya libre de la dominación española, culminó con la revolución de 1910.

Al constituirse México en una república federal se pretendió nivelar las clases sociales, la administración pública se hizo cargo de la educación, se declaró la libertad de cultos y se separó la Iglesia del Estado.

La Constitución de 1917 sintetizó los ideales del pueblo mexicano con el lema "justicia, libertad y democracia". Con ello se intentó armonizar los intereses de los grupos sociales existentes en el país.

Dicha constitución, que rige hoy en día al país, es el producto de las manifestaciones populares que tuvieron como objetivo principal fijar las bases que servirían de guía en la vida nacional.

El movimiento revolucionario iniciado con Francisco I. Madero y culminado con el triunfo del ejército constitucionalista al mando de Venustiano Carranza, consagró los ideales y aspiraciones que motivaron el movimiento. La Constitución, inspirada en el espíritu liberal del siglo XIX, imprimió un peculiar sentido comunitario al introducir, por vez primera en el mundo entero, garantías sociales con un profundo sentido de reivindicación popular a través de los artículos 3, 27 y 123. En el primero de ellos se estableció el derecho a la educación, en el 27 se reguló la tenencia de la tierra, y en el 123 se fijaron normas elementales para la protección de los trabajadores.

Para crear la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, el país tuvo que pasar por distintos esfuerzos.

En plena lucha armada de independencia se expidió una Carta en la Ciudad de Apatzingán, en 1814, conocida como la primera Constitución del México independiente. En realidad, este ordenamiento jurídico tuvo una vigencia irregular, debido a la inestabilidad de un pueblo en guerra y posteriormente al naciente país independiente, con las dificultades y contraposiciones en el proceso de elegir su forma de gobierno.

El Congreso Constituyente de 1823 expidió un Acta Constitutiva de la Nación Mexicana y el 24 de octubre de 1824, la primera Constitución del país con carácter federal.

En 1835, el Poder Legislativo desconoció al Presidente de la República y se declaró investido de facultades de Poder Constituyente, la mayoría de tendencia conservadora, por lo que expidió las llamadas "7 Leyes Constitucionales de 1836", distinguiéndose esta Constitución por su carácter meramente centralista.

Más tarde, con la Constitución Mexicana de 1857 se dio un paso adelante al instaurar el régimen liberal y asegurar la forma federal de organización política.

Entre las principales características de la Constitución de 1857 puede destacarse la separación del Estado y la Iglesia, y la superación de los fueros eclesiásticos y militares. Este periodo, identificado como de reforma y cambio, se reconoce por el triunfo de los liberales sobre los conservadores.

En 1917 el pueblo mexicano, representado por un Congreso Constituyente, expidió una nueva Constitución revolucionaria, nacionalista y promotora de las libertades individuales y los derechos sociales, motivada por un espíritu de reivindicación y de renovación. Hoy día se puede asumir que los ideales del pueblo mexicano no se han logrado plenamente, sin embargo, el sufrimiento experimentado por los movimientos sociales que abarcan más de 300 años ha dejado experiencias en el manejo de la administración pública.

La función administrativa del Estado, según la Constitución, está encabezada por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a quien se le dota de poderes muy amplios para procurar la satisfacción de necesidades de tipo colectivo que presenta el pueblo mexicano.

Actualmente, la República Mexicana cuenta con una ley administrativa que incluye los siguientes apartados:

- Ley de la Administración Pública
- Ley del Servicio Público
- Ley de Expropiación de Bienes
- Ley Forestal
- Ley de Salud
- Ley Federal de Armas y Explosivos
- Ley de Explotación de Minas
- Ley de Distribución y Utilización de las Aguas Territoriales

Además de las mencionadas, se cuenta con muchas otras leyes con el propósito de administrar el país.

Algunas corrientes teóricas sobre el surgimiento de la administración de corte clásico en México sostienen que tiene su origen en el surgimiento del propio Estado mexicano. Atendiendo a esta corriente, la administración pública estaría en manos de la división tripartita de poderes, esto es, los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Poder Ejecutivo se deposita en la persona del Presidente de la República, que es quien tiene a su cargo la función ejecutiva o administrativa. Con el Ejecutivo colaboran los diferentes titulares de las 18 Secretarías de Estado:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Marina
- Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Desarrollo Humano
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Seguridad Pública.

La administración pública tiene como propósito satisfacer las necesidades sociales, en este caso, de los ciudadanos mexicanos. Se realiza en dos grupos, los organismos centralizados y los organismos paraestatales o descentralizados.

Los organismos centralizados dependen directamente del Poder Ejecutivo; entre ellos están las diferentes secretarías de Estado.

Los organismos descentralizados tienen como rasgo común que realizan actividades administrativas, pero cuentan con patrimonio, personalidad y autonomía jurídica propios.

Dentro de los organismos descentralizados tenemos tres tipos:

- Los **centralizados por región**, que son instituciones que realizan actividades administrativas de tipo general en una determinada superficie del país, por ejemplo los municipios.
- El segundo grupo de los organismos **descentralizados** lo son por los **servicios**; son instancias administrativas de carácter especial, actúan en todo el país para beneficio de los habitantes, por ejemplo la Cruz Roja Mexicana.
- El tercer grupo se refiere a las instituciones **descentralizadas por colaboración**, en las que opera a plenitud la figura administrativa relacionada con la administración indirecta del Estado. Sirve a la autoridad para encontrar la respuesta adecuada planteada por la sociedad, por ejemplo la concesión de los servicios públicos.

Si bien la Constitución ha sido reformada en numerosas ocasiones, se conservan en esencia los ideales del pueblo mexicano, aun cuando queda mucho por resolver.

Es importante aclarar que la práctica de la administración en las sociedades antiguas se prestó para que se confundiera con el gobierno o la religión; hoy se sabe que son totalmente diferentes.

El despunte de la teoría general de la administración se produce con los cambios generados por la revolución industrial y que continúan cada vez con mayor celeridad.

Evolución de la administración en América Latina

Las diferencias culturales, sociales, políticas y económicas, entre otras, son factores que influyen poderosamente en la evolución de la administración en países de América Latina.

Las aportaciones más importantes en la administración se han desarrollado en Europa, Asia y Estados Unidos, sin embargo, la administración en América Latina adquiere cada vez mayor importancia para el crecimiento económico.

Los estudios de los sociólogos revelan la existencia de tres etapas de desarrollo económico:

1. Preindustrial.
2. Industrial.
3. Posindustrial.

Curiosamente, el paso de una sociedad industrial a posindustrial se produce cuando se mide la calidad de vida con base en los servicios públicos como salud, educación, recreación, etcétera.

La mayor parte de los países industrializados considera que la salud y la educación son requisitos estándar para el desarrollo económico.

A pesar de lo anterior, los países en desarrollo de América Latina muestran escenarios complejos. Coexisten las tres etapas del desarrollo económico, por ejemplo: en México existen regiones donde la economía tiene su base en la agricultura, la pesca o la minería, es decir, se subsiste por la explotación de recursos naturales, otras regiones son altamente industrializadas y en proceso de transición a una economía posindustrial.

Panamá

En Centroamérica se tiene el caso de Panamá, en el cual coexisten las tres etapas de desarrollo económico plenamente diferenciadas: riqueza natural de su región, turismo ecológico, actividad del canal con exportación e importación y su complejo sistema financiero.

La economía de Panamá es una de las más estables de América, sus principales actividades son los servicios financieros, servicios turísticos y logísticos que representan el 75% del PIB.

Chile

Muestra un caso típico de evolución forzada de desarrollo económico al pasar de una economía con base en la explotación de recursos naturales, a las telecomunicaciones y los servicios financieros.

Es un país alejado de los grandes centros de poder político y económico, factor que no ha impedido su expansión y presencia internacional. Es una de las naciones que más acuerdos comerciales ha suscrito; se vincula a 56 países.

En la actualidad se considera una de las economías más abiertas del mundo y una interesante plataforma para hacer negocios.

La construcción, el comercio, la minería y la industria son sectores que muestran crecimiento importante.

Brasil

Es considerado como la primera economía de América Latina, la tercera de América y el undécimo lugar en el mundo. Las exportaciones brasileñas superan los 135 000 millones de dólares y sus principales convenios internacionales son con el Mercosur, Estados Unidos, la Unión Europea y China.

Brasil es el primer productor mundial de café y de ganado bovino; en la industria tiene una importante producción de piedras preciosas y semipreciosas; produce innumerables materias primas y productos manufacturados como automóviles y aviones.

Argentina

La economía de Argentina tiene su base en el aprovechamiento de recursos naturales y un sector orientado a la exportación agrícola que se combina con una base industrial diversificada.

Los conflictos políticos internos han impedido que la economía del país prospere. Es considerada una de las economías emergentes importantes.

La riqueza y variedad de recursos naturales del país, y la educación que es en buen grado en su población, hacen de Argentina la tercera potencia en materia económica, superada por Brasil y México. El PIB *per cápita* es uno de los más altos de la región.

Forma parte del bloque regional conocido como Mercosur. Las relaciones con Brasil, como socio mayoritario, presentan una moderada crisis por razones económicas y políticas. En 2006, se han firmado acuerdos bilaterales de adaptación competitiva para reducir las desventajas.

Venezuela

La economía de Venezuela es de libre mercado, orientada al comercio exterior. El ingreso *per cápita* se estima en 9 000 dólares estadounidenses, lo que indica su característica de país en desarrollo.

La agricultura representa 3% del PIB, la industria 41% y los servicios representan 56 por ciento.

Existen grandes diferencias en relación con la calidad de los servicios que oscilan entre mala calidad y de alta calidad con un potente sector financiero.

Las comunicaciones son muy deficientes, pero la actividad en los puertos es dedicada en su mayoría a la exportación de petróleo.

Uruguay

Es un país poco desarrollado con una renta *per cápita* de aproximadamente 11 000 dólares. Su economía tiene como base la agricultura y la ganadería.

La industria uruguaya produce lácteos y sus derivados, papel, cartón, fertilizantes, alcoholes, cemento y refinación de hidrocarburos.

El sector informático es de reciente desarrollo y los servicios se encuentran de forma similar.

El comercio es el principal sector de la economía, con política de libre intercambio y un sector financiero estable. El turismo es también una de las actividades importantes.

Colombia

Colombia es un país que ha sufrido crisis políticas, sociales y económicas graves. Sin embargo, tiene un enorme potencial de crecimiento.

Las políticas liberales sin protección social aumentan la violencia, y la necesidad de fortalecer la estabilidad social posibilita el desarrollo acelerado.

Por volumen, la economía colombiana es la cuarta más grande de América Latina, subsisten las tres fases de desarrollo y coexisten la administración clásica y moderna.

El problema más grave es la producción de drogas, que desalienta a otros países para la inversión.

Colombia está asociada a varios acuerdos de libre comercio como la Comunidad Andina de Naciones, Libre Comercio de las Américas y el Grupo de los Tres (junto con México y Venezuela), y exporta a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, principalmente.

El siglo XX, por lo que se refiere a la administración, se reconoce como el más productivo en el desarrollo de la teoría general de dicha ciencia; sin embargo, también se reconoce como el siglo en el cual los paradigmas administrativos se encuentran en crisis, en total desorganización.

En la época actual, la incertidumbre se hace patente, el conocimiento mutilado y muy especializado ya no es efectivo, se reconoce la necesidad de un cambio paradigmático.

A partir de la incorporación de la teoría de sistemas en la administración, el problema teórico de su aplicación se centra alrededor de la posibilidad de entrar en la caja negra, concepto por cierto aportado por la cibernética: "[…]un sistema se compone de tres elementos: *inputs*, *black box* y *outputs*[…]".[2] De esta forma, el estudio de un sistema en las organizaciones incluye analizar las entradas, el proceso (caja negra) y las salidas; las interrelaciones de los tres elementos aportan el conocimiento sobre el adecuado o inadecuado funcionamiento del sistema.

2 La cibernética reconoció la complejidad con el estudio fenomenológico que consiste en "poner entre paréntesis", sin negar ni afirmar.

Capítulo 2

El paradigma clásico

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes:

- Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
- Henri Fayol (1841-1925)

Las consecuencias de la revolución industrial trajeron consigo un crecimiento acelerado de las empresas y, consecuentemente, una mayor complejidad en la administración.

Por otra parte, la necesidad de aumentar la eficiencia, la productividad y la utilización óptima de los recursos se refleja en el incremento de los problemas al interior de las empresas.

Tanto Fayol como Taylor pretendieron desarrollar una ciencia de la administración para solucionar los problemas de las empresas y aumentar su competencia con otras.

La importancia en el estudio de las **tareas** por parte de Taylor, o en la **estructura de organización** por Fayol, se advierte en el modelo clásico como variables de estudio de la ciencia administrativa.

Administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones. En 1878 se unió a la Midvale Steel Works, en Filadelfia, donde trabajó como maquinista, y escaló a ingeniero en jefe. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad, y las patentes de éste y otros inventos le permitieron retirarse del trabajo en 1901, a la edad de 45 años, y dedicarse a las actividades de consultor y conferencista para promover sus ideas sobre la administración científica.

Frederick Winslow Taylor, fundador de la teoría científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Inició su profesión como obrero y ascendió a capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero, en 1855, después de graduarse como tal.

La administración científica se denomina así porque se intenta aplicar los métodos de la ciencia en la solución de problemas administrativos, con el propósito de alcanzar la eficiencia en las empresas.

Teniendo como ideales la devoción al trabajo, la disciplina y el ahorro, Taylor no toleraba el desperdicio, la irresponsabilidad y la negligencia.

El objetivo principal de Taylor y al que dirigió toda su energía fue el incremento de la eficiencia en la producción, y no sólo buscó reducir costos y elevar utilidades, sino hacer siempre posible el aumento en el pago a los trabajadores acorde con su productividad (cuadro 2-1).

Cuadro 2-1 **Aportaciones de Taylor (1856-1915).**

Publicaciones	• *Shop management*, 1903 • *Principles of scientific*, 1911 • *Testimony before the special house committee*, 1912
Filosofía e ideas	• Filosofía humanista • Armonia • Conciencia • Amor por el trabajo • Coordinacion y eficiencia
Teoría general	• Aplicación de la ciencia a la administración • Difusión de la necesidad de desarrollar al personal • Aplicación de métodos de la ingeniería a la materia • Estudio de tiempos y movimientos • Eficiencia y productividad coordinada con un sistema de incentivos

Taylor se enfrentó a la hostilidad de los líderes obreros porque éstos consideraron que sus propuestas e ideas llevarían a la sobrecarga de trabajo y al despido de obreros. Fiel a sus principios, los expresó de manera brillante en el testimonio que rindió en 1912 a la Cámara de Representantes de su país:

> "La administración científica no es un instrumento de eficiencia, ni para garantizarla, no es un nuevo sistema para calcular costos, no es un programa nuevo para remunerar a los hombres, no es un sistema de pago a destajo, no es un sistema de bonificaciones ni un sistema de premios. No consiste en estar observando cronómetro en mano el trabajo de un hombre y apuntar cosas de él; no es un estudio de tiempos, no es un estudio de movimientos, ni un análisis humano de éstos [...] en su esencia, la administración científica implica una completa revolución mental por parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier establecimiento o industria particular, una completa revolución mental por parte de estos hombres en cuanto a sus deberes para con el trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones, e incluye una revolución mental igualmente completa por parte de aquellos que se encuentran de lado de la administración —el capataz, el superintendente, el propietario del negocio, el cuerpo de directores—, una completa revolución mental por su parte en cuanto a sus deberes para con sus compañeros de trabajo en la administración, para con sus trabajadores y para con todos sus problemas diarios [...] la gran revolución mental que ocupa su lugar en la actitud de las dos partes bajo la administración científica consiste en que en ambos lados dejen de considerar la división de la plusvalía como el punto más importante y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de la plusvalía hasta que ésta aumente tanto que se haga innecesario discutir cómo debe dividirse. Cuando ambas partes dejen de luchar una contra otra y en lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos, y a encauzarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa".[1]

Es evidente el intenso sentido humanista de Taylor en su propuesta de la administración científica. La filosofía que emana de su testimonio para defender sus ideas en torno a la administración es armónica, es idealista, es ordenada y coherente, y conlleva un alto grado de verdadero cambio en el pensamiento de las organizaciones humanas.

1 Citado por Koontz y O'Donell, *Testimonio*, pp. 26-30.

Para Taylor, la administración debe aplicarse en forma científica y no empírica, la improvisación no es aceptable. Sumamente creativo, Taylor registró más de 40 inventos de máquinas, herramientas y procesos de trabajo.

Realizó un estudio completo de tiempos y movimientos en diversas áreas de trabajo, estableció un patrón preciso de ejecución, entrenó a los trabajadores, especializó a personal y asumió una actitud metódica en todos sus planteamientos.

La administración con el enfoque de la ciencia incluye un estudio de tiempos y patrones de producción, una supervisión funcional —esto es, especializada—; un estándar en las herramientas de trabajo, la economía con relación al tiempo y rutinas de trabajo perfectamente definidas.

Los principios científicos propuestos por Taylor pueden condensarse de la siguiente forma:

- **Conocimiento sistematizado para la eficiencia.** El uso del conocimiento para sustituir la improvisación y la actuación empírica por métodos y procedimientos científicos fue la forma de lograr la eficiencia.
- **Armonía entre los miembros de la organización**, que incluye un alto sentimiento de honestidad y conciencia en y para con el trabajo.
- **Cooperación y coordinación** para eliminar las barreras que impiden la productividad.
- **El objetivo de la organización es la máxima productividad.** Con el propósito de asegurar la máxima prosperidad para el trabajador y el patrón. Lo que conlleva su filosofía de justicia social.
- **Desarrollo humano.** Taylor observó que los trabajadores aprendían la manera de ejecutar su trabajo viendo a los compañeros, tal actitud llevó a la ejecución de diferentes maneras y métodos para una misma tarea, dedujo que si se instruía al obrero sobre la mejor forma de realizar su trabajo la eficiencia aumentaba.

En México, la influencia de Taylor en la administración se hace patente especialmente en la década de 1950. En enfermería, la influencia de Taylor se encuentra en el procedimiento para calcular la cantidad de personal necesario en los servicios.

Fue precisamente en los años de 1950 cuando se realizaron estudios de investigación denominados “de sombra”, a nivel nacional e internacional, los que conducen al establecimiento de indicadores.

El famoso estudio de “tiempos y movimientos” en enfermería trajo desventajas, pero sin duda también beneficios, entre ellos:

- Eliminó los movimientos inútiles y la dispersión de actividades
- Mejoró el rendimiento y fijó estándares de producción
- Promovió los incentivos y aumentó la productividad
- Permitió calcular los costos y fijar los precios de los productos
- Facilitó aplicar el control por excepción

Algunas de las críticas expresadas en torno a la teoría científica se relacionan con el concepto de actividades mecánicas que hacen del elemento humano un ser económico; es decir, se parte del supuesto de que lo único que motiva a las personas a trabajar es el dinero. Sin embargo, nunca fue esa la idea de Taylor, su preocupación por obtener la eficiencia y aumentar la productividad a través de incentivar al trabajador tiene su origen en la equidad.

Además de lo anterior, otro aspecto que recibe múltiples críticas es la especialización del operario, porque de acuerdo con dichos críticos se conduce a la superespecialización, esto es: la fragmentación del trabajo en forma tal que al dividirlo en tareas de fácil aplicación priva a los trabajadores de la satisfacción de contemplar el término de su obra, además se viola el derecho humano de la dignidad de concebirlo como persona, ya que se convierte en instrumento de

producción. De acuerdo con nuestra modesta opinión, las críticas en torno a la especialización con el argumento de concebir al trabajador como un instrumento de producción son absurdas.

En una organización de cualquier naturaleza, ningún miembro tiene la satisfacción de contemplar su obra, ya que el producto final es el resultado de la interacción de todos los que conforman dicha organización y, por otra parte, todos los integrantes de las organizaciones humanas realizan tareas determinadas y acordes con la división del trabajo, sin que por ello puedan concebirse como instrumentos de producción.

Otra de las críticas más agresivas se refiere al hecho de que se pretende elaborar una ciencia de la administración, sin presentar pruebas concretas de investigación que demuestren, por abstracción, los resultados y las conclusiones de sus tesis. Crítica por demás anacrónica, ya que se ha demostrado que el impacto de las tesis de Taylor conforma el origen y el posterior desarrollo de una ciencia de la administración.

Seguidores de Taylor

Durante este periodo se encuentran figuras sobresalientes que dan brillo a la teoría general de la administración, entre ellos: Henry Laurence Gantt (1861-1919), Frank B. Gilbreth (1868-1924), Elton Mayo (1880-1949) y Douglas McGregor (1906-1964).

Henry Laurence Gantt

Fue durante años colaborador de Taylor. Sus puntos de vista fueron similares en algunos aspectos, pero la diferencia más notable entre ellos se refiere a que Taylor acentuaba la eficiencia mecánica y Gantt destacaba la importancia del elemento humano.

Puede decirse que Gantt estuvo influido por la corriente de la psicología industrial. En su obra *Separación de rutas* diserta sobre la filosofía del servicio público de las empresas, de la que pensaba que la administración se había apartado.

En una época con falta de moral entre las empresas, espionaje y competencia desleal, la administración se aplicaba para lograr ampliar los mercados, lo que decepcionó a Gantt y por ello escribió sobre el tema; de ahí surgió *Separación de rutas*.

Como ideas fundamentales, difundió la importancia del empleado no como máquina sino como individuo, la importancia de instruir y dirigir al empleado como técnica administrativa del futuro, y la búsqueda de la eficiencia humana como propósito esencial de la administración.

Ideó una gráfica para programar actividades, utilizando al máximo los recursos disponibles, evaluando y controlando el avance, y buscando una mejor distribución de los recursos. La gráfica de Gantt modificada es usual en enfermería como plan de rotación del personal.

Gantt trabajó bajo la supervisión de Taylor y sus principales aportes a la administración fueron: el sistema de salarios de Gantt, diagrama de Gantt, introducción de las políticas de instrucción y entrenamiento, y la introducción del concepto de responsabilidad industrial.

Gantt luchó por conseguir el reconocimiento del obrero como individuo y por demostrar que los incentivos económicos no eran lo único que motivaba al trabajador para lograr la productividad.

Frank B. Gilbreth

Gilbreth fue también un ingeniero que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio para aumentar la productividad, y precisamente fue él quien introdujo el estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica, e incluso le llamó "anagrama de Gilbreth", al concluir que toda tarea puede reducirse a movimientos elementa-

les y de esta forma, analizar el trabajo. De acuerdo con ello, la eficiencia significa la correcta utilización de recursos disponibles para la ejecución del trabajo. La consecuencia directa de la eficiencia conduce a la productividad.

También estudió los efectos de la fatiga humana en la producción y la eficiencia, para reducir la fatiga propuso algunos principios de economía de movimientos y eliminar los movimientos inútiles que producen fatiga y que están relacionados con el tipo de trabajo que las personas desempeñan.

En colaboración con su esposa, exploró nuevas e importantes áreas de aplicación de la administración, de las cuales todavía se tienen pocos principios, ya que su obra no fue continuada. Como aportaciones fundamentales de Gilbreth se tienen: la aplicación de la psicología industrial en los estudios de tiempos y movimientos tan aceptado y difundido por Taylor, los estudios del efecto de la fatiga sobre la productividad, y el argumento fundamentado de la necesidad de emplear los mejores métodos con el equipo ideal para obtener aumento en la productividad. Sobre todo, la idea de que el empleado no es sólo un trabajador, sino un individuo con necesidades, problemas y razonamiento.

Elton Mayo

La teoría de las relaciones humanas que fue posterior al modelo clásico, al científico y al neoclásico, se debe a la necesidad percibida por administradores de liberar a la administración de conceptos rígidos y mecanicistas.

Elton Mayo coordinó el experimento de Hawthorne, que cuestionó los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Douglas McGregor

Fue uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, y creador de la teoría X y Y para comparar dos estilos de administrar. Según McGregor, la teoría Y se aplica presuponiendo un estilo de dirección que utiliza métodos y técnicas humanistas e innovadoras para elevar la productividad. Al igual que Mayo, pertenece a enfoques administrativos posteriores a Taylor y Fayol. Dichos enfoques se tratan más adelante.

Teoría clásica de Henry Fayol

Henry Fayol nació en Constantinopla en 1841, y murió en París en 1925. A los 19 años se graduó como ingeniero en Minas. Ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera.

A los 47 años asumió la gerencia general de una empresa que se encontraba en quiebra, donde logró éxito, y escribió una famosa obra de administración en la que expuso su teoría de la administración. Su teoría expuesta en el libro *Administration industrielle et générale*, que fue publicado en París, traducido al inglés, al alemán y al portugués en 1950, dio inicio a la fundación del Centro de Estudios Administrativos en Francia.

Hoy día se considera a Fayol el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Algunas de las inquietudes más importantes de Fayol son: la previsión y la investigación, en torno al papel de la gerencia para lograr los objetivos empresariales.

De las bases conceptuales que más estudió, las funciones administrativas tienen mención especial. De acuerdo con lo anterior, las funciones de una empresa son:

- Técnicas: producción de bienes o servicios
- Comerciales: comprar, vender o intercambiar
- Financieras: generación de capital
- Seguridad: conservar bienes y trabajadores
- Contables: incluyendo las estadísticas
- Administrativas: planeación, organización, comando, coordinación y control

Para Fayol, las funciones administrativas difieren de las otras funciones de la empresa y se encuentran repartidas proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos, pero cuanto más alto es el nivel jerárquico, más se requiere aplicar las funciones administrativas.

Entre otros conceptos establecidos por Fayol están 14 principios administrativos, algunos de los cuales siguen vigentes:

1. Determinación de tareas especializadas para garantizar la eficiencia.
2. Equilibrio de autoridad y responsabilidad.
3. Asegurar la disciplina para lograr los objetivos.
4. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. Una sola dirección para cada grupo de actividades con un solo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los de la empresa.
7. Trabajo igual, salario igual.
8. Centralización de la autoridad en la alta jerarquía.
9. Cadena escalar.
10. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad para lograr lealtad.
12. Estabilidad en el cargo.
13. Fomento de la iniciativa.
14. Armonía y espíritu de equipo.

Una de sus acciones más enérgicas la constituyó, sin duda alguna, la enorme difusión que dio a la necesidad de enseñar la administración en las universidades. Como aspectos sobresalientes de sus ideas se incluyen los siguientes:

- Afirmó que la administración es universal
- Enfatizó la importancia de la estructura de organización, incluyendo la posición *staff*
- Definió el perfil del administrador
- Subrayó que las funciones administrativas eran superiores a las funciones de la empresa

Dedicó los últimos años de su vida a investigar la utilidad de la previsión como función medular del administrador.

A pesar de las críticas señaladas y muchas otras que han surgido al paso del tiempo, es necesario advertir que no puede restarse importancia al paradigma clásico, ya que éste es la base de la actual teoría de la administración.

La escuela denominada clásica se le atribuye a H. Fayol, sin embargo, debe reconocerse que con el paso del tiempo la escuela científica de Taylor ha sido agrupada en las teorías clásicas de la administración.

La teoría clásica de Fayol se muestra como una práctica empresarial, en donde sus agudas observaciones le permitieron establecer principios y experiencias para el éxito de las empresas.

Cuadro 2-2 **Aportaciones de Fayol (1841-1925).**

Publicaciones	*Administration industrielle et générale*
Filosofía e ideas	Práctica administrativa y universalidad de los principios de la administración
Aportaciones	· Perfil del administrador · Funciones administrativas · Principios de la administración · Enseñanza de la administración en las universidades

Fayol no intentó escribir una teoría de la administración, pero su análisis demuestra la percepción pura de la esencia del fenómeno administrativo.

Algunas aportaciones que se le reconocen también a Fayol son las siguientes:

- Difunde la característica de universalidad de la administración
- Introduce el método experimental
- Conceptúa el primer proceso administrativo
- Difunde la dirección y la administración como funciones superiores a las de la empresa

En la monografía impresa de su obra escribe sus observaciones sobre el entrenamiento y cualidades administrativas, los principios generales y los elementos de la administración que se ajustan notablemente al paradigma administrativo actual (cuadro 2-2).

Algunos críticos de la teoría clásica encuentran las siguientes deficiencias:

- Fomento de rutinas de trabajo y especialización que diluyen la iniciativa, creatividad e innovación de las personas.
- No se toman en cuenta los conflictos de la organización informal ni sus efectos en la estructura formal de organización de la empresa.
- La organización funcional da autoridad a supervisores sólo en su área de trabajo, limitando su expansión y ascenso.
- No se toma en cuenta el ambiente físico que definitivamente influye en la productividad de los trabajadores.
- No se considera importante incentivar a los trabajadores que cumplen con sus funciones.

Sobre la crítica de los paradigmas clásicos que se produjeron con el desarrollo de la teoría general de la administración, justo es mencionar que se han divulgado en forma falaz, ya que sin duda alguna no puede encontrarse razonamiento que ampare tales argumentos. Es posible que dichas críticas se hayan expresado por el desconocimiento de sus obras y sus actos.

Capítulo 3

Periodo neoclásico de la administración

Las críticas a los modelos clásico y científico revelaron la importancia de considerar al hombre como elemento "núcleo" de la organización. El desarrollo de las ciencias de la conducta influyó decisivamente en las nuevas teorías de la administración.

La sociología y la psicología aplicadas a la industria producen un movimiento de reacción y oposición al paradigma clásico de la administración, dicho movimiento es conocido como "enfoque humanista", enfoque del comportamiento o enfoque de las relaciones humanas.

En Estados Unidos, la experiencia Hawtorne, desarrollada por Elton Mayo, destaca múltiples variables de estudio que no considera el modelo clásico.

Se ha aceptado que la teoría neoclásica propone un modelo ecléctico, es decir, que toma en cuenta las corrientes teóricas existentes para reformar la teoría administrativa. El paradigma neoclásico define los conceptos proporcionando mayor flexibilidad en su interpretación. Considera al hombre sin dar prioridad a la empresa o a los trabajadores; en cambio de esto, propone la integración y la relación integrada de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos de la materia distinguen como características de la teoría neoclásica las siguientes:

- Importancia de las funciones administrativas en la aplicación de la administración
- Flexibilidad en la aplicación de los principios administrativos
- Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes
- Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales
- Desarrollo de teorías de la motivación que propugnen conductas productivas
- Importancia del enfoque de proceso al aplicar la administración
- Desarrollo y aplicación de nuevas formas de organización
- Búsqueda de teorías que apoyen la administración por objetivos
- Desarrollo de formas y estilos para la programación
- Búsqueda de la óptima eficiencia

Teóricos sobresalientes

Los autores del periodo neoclásico de la administración no son considerados como un enfoque o escuela en particular, más bien aquellos que a través de sus ideas o investigaciones reúnen las características del modelo:

- Peter F. Drucker
- William Newman
- Ernest Dale
- Harold Koontz

La teoría neoclásica hace énfasis en la práctica de la administración, ya que considera que la teoría al margen de la práctica no tiene valor.

Se actualizan los conceptos de la teoría clásica, se amplían y se les dota de una flexibilidad acorde con la época. De igual forma se enfatizan los principios generales de la administración, se consideran los estudios de administración comparada para destacar la universalidad, se preocuparon por la definición sencilla y clara de los objetivos de las organizaciones y los resultados. Puede decirse también que el modelo neoclásico es un modelo ecléctico porque reúne y agrupa el contenido de las diversas teorías de la administración.

Por otra parte, se concibe a la administración como una técnica social y en relación con las organizaciones se establecen generalizaciones independientemente de su orientación, es decir, dedicadas al servicio o a la producción de bienes. Se proclama que la esencia de las organizaciones es la supervivencia y la utilidad a una sociedad, por ende, su administración no es diferente.

En relación con la productividad, se concibe como la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles) y la eficacia (logro de objetivos). Se añaden algunos conceptos como el de organización formal y principios como división del trabajo, especialización y jerarquía.

Influencia del modelo neoclásico en la organización

La teoría neoclásica se sostiene en la división del trabajo y ésta es la base de la estructura de una organización. El modelo científico enfatizó la especialización del obrero, el clásico por los métodos y procesos de trabajo y la teoría neoclásica complementa con nuevos enfoques sobre departamentalización. Ésta puede darse en cualquier sistema, nivel o región. Es un medio para asignar funciones y agruparlas en torno a órganos especializados para lograr la eficiencia y efectividad.

El término **departamento** incluye áreas, divisiones, funciones y segmentos de una organización en la cual el administrador tiene autoridad específica. En el sistema de salud, la terminología “departamento” indica relaciones jerárquicas bien definidas: el director dirige la institución, el jefe de área asume la administración de su división, el jefe de departamento dirige una sección y el supervisor un sector. Pero de igual forma otras organizaciones médicas privadas emplean una terminología diferente y diversa, y aún más, otras organizaciones diferentes a la de salud utilizan terminología variada, por lo que se dificulta establecer una terminología general.

Tipos de departamentalización

Entre otros, Gulick menciona que la departamentalización es un medio para hacer homogénea la tarea de un órgano. Y menciona cuatro tipos:

- Departamentalización por objetivos
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización por clientela
- Departamentalización por área geográfica

La reingeniería propone la departamentalización por proyectos con una estructura de organización flexible y adaptable, según las necesidades de los proyectos y con capacidad para hacer cambios necesarios. Se supone que se logra mayor grado de coordinación.

Por lo que se refiere al sistema de salud en México, la departamentalización está determinada por la estructura de organización gubernamental que se desprende de las leyes respectivas.

Capítulo 4

Enfoques contemporáneos de la administración

Algunas de las teorías que se presentan a continuación tienen su origen en los inicios del siglo XX; sin embargo, por contener en sus propuestas grandes diferencias en relación con los modelos clásico y neoclásico, se incluyen bajo el rubro de contemporáneas.

Es conveniente señalar que las diversas teorías que aquí se presentan integran sólo conceptos iniciales que se consolidan en modelos administrativos.

Enfoque estructuralista

Inspirado en los trabajos de Weber y Marx, supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad a partir de los elementos que la conforman.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas.

La teoría estructuralista considera las organizaciones informales como parte de la vida común de las mismas. Desarrolla sistemas de análisis, describe tipologías, considera los objetivos y la integración de los elementos humanos, estudia el ambiente y los conflictos organizacionales. Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

Modelo burocrático de organización

Las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la teoría neoclásica por su concepto del hombre como “una máquina”, en el primer caso, y por su enfoque del hombre como “núcleo” de la organización, en el segundo, dieron como resultado la búsqueda de nuevas formas de administrar.

Los estudiosos de la materia recurrieron a los escritos del economista y sociólogo Max Weber (1864-1920), creador de la sociología de la burocracia.

La burocracia es la última rama dentro de la teoría clásica. Se basa en el trabajo del sociólogo Weber, quien describió el modelo burocrático como la forma más apropiada de organización para empresas complejas.

La base del modelo burocrático es la noción de autoridad legal-racional; es decir, aquella autoridad libremente reconocida por los empleados como inherente a la posición de gerente dentro de los niveles jerárquicos, la gerencia para los administradores de la época era la autoridad formal. Así se tiene que, ya en su tiempo, Fayol mencionaba que el éxito de su organización estaba en la gerencia.

Por otra parte, las estructuras burocráticas incluían, igualmente, el principio escalar, la división del trabajo y la especialización por funciones propias de los modelos clásico y científico.

Las reglas y procedimientos tenían un papel preponderante. Los derechos y deberes de cada posición en la jerarquía estaban claramente definidos y un sistema de procedimientos determinaba la forma como debía ejercerse la autoridad.

El funcionamiento de la organización no dependía únicamente de la capacidad y conocimiento de los individuos, quienes obviamente podían ingresar a la organización y retirarse de ella, aunque vale la pena señalar que su lealtad era estimulada por medio de oportunidades de ascenso basadas puramente en méritos por su trabajo. Los conocimientos formaban parte integral de las reglas, procedimientos y registros que permanecían siempre dentro de la organización.

La burocracia posee muchas de las características de otras ramas de la teoría clásica; por ejemplo: una visión mecanicista del hombre, el predominio de la jerarquía y la autoridad y el no tomar en cuenta las influencias sociales y psicológicas que afectan el comportamiento de las personas que integran la organización. Muchos estudios efectuados, desde que Weber propusiera su modelo, han puesto de manifiesto las consecuencias no funcionales de las organizaciones burocráticas.

Merton (1940) demostró cómo el cumplimiento de reglas y procedimientos estrictos podía convertirse en un objetivo por sí solo a cambio del logro de objetivos reales de la organización.

Robert K. Merton expresa que la burocracia es una estructura de grupos que es secundaria y que presenta una serie de problemas que la llevan finalmente a la ineficiencia.

La mayoría de las personas manifiestan haber experimentado, en mayor o menor medida, problemas por exceso de trámites de las estructuras burocráticas. En la actualidad el término burocracia es aplicado peyorativamente como un mal funcionamiento de las organizaciones.

Burns y Staiker (1961) no pusieron en tela de juicio el funcionamiento interno de la organización burocrática, pero sí su capacidad para adaptarse al ambiente socioeconómico que la rodea y clasificaron las organizaciones dentro de las amplias categorías que comprenden las formas mecanicistas y orgánicas.

La rigidez inherente a estas estructuras se consideraba más adecuada para las formas mecanicistas de organización, donde las decisiones son de naturaleza rutinaria y cuyo ambiente es relativamente estable en relación con las formas orgánicas, enfrentadas a un ambiente de acelerado cambio que exigía decisiones no rutinarias y a menudo innovadoras, la burocracia fue considerada un sistema demasiado inflexible.

La burocracia es, a final de cuentas, una forma de organización humana que tiene su base en la racionalidad; esto es, adecuar los medios a los propósitos.

Se concibe la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional.

La organización burocrática requiere de un orden perfectamente establecido, con una división del trabajo minuciosamente detallada y rutinas bien establecidas, una jerarquía y autoridad indispensables pero un mando lo más neutral posible.

Los componentes humanos de la burocracia son profesionales altamente capacitados y con la previsión como función medular, es la organización eficiente por excelencia.

Weber menciona tres tipos de sociedad, a saber: la tradicional, la carismática y la burocrática.

A cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad; así, en la sociedad tradicional la autoridad no puede ser otra que la autocrática, la carismática como autoridad proviene de las cualidades del líder, y la burocrática es la dominación legal, de esta forma los subordinados obedecen no por imposición o por carisma, sino porque las normas y reglamentos así lo exigen.

A pesar de las múltiples críticas que pronosticaron su decadencia, dicha teoría fue incorporada rápidamente a la administración.

Enfoque del comportamiento

Los conceptos que preceden la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta.

Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son:

- Maslow (con su jerarquía de las necesidades)
- Herzberg (con la teoría de dos factores)
- McGregor (con sus teorías X y Y)
- Likert (con la teoría de sistemas directivos)
- Barnard (con su teoría de la cooperación)

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

Teoría del desarrollo organizacional

Surgió en la década de 1960 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las teorías ya mencionadas.

La teoría del desarrollo organizacional considera cuatro variables de estudio:

- La organización
- El entorno social
- Los grupos sociales
- El desarrollo

El desarrollo organizacional introduce conceptos tales como: cultura organizacional, cambio, desarrollo, dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan también los postulados básicos del desarrollo organizacional, mismos que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además, se generan modelos y procesos de desarrollo.

Los métodos de análisis y evaluación como el *feedback* (retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas se integran a la teoría administrativa como conceptos trascendentes.

Desarrollo organizacional

En la época actual, muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas otras organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social, cultural y político se ha retrasado debido a su inadecuada adaptación para integrar el cambio tecnológico.

En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural impide el uso idóneo de la nueva tecnología. En el sistema de salud se puede encontrar innumerables ejemplos de esta afirmación.

Según el modelo del desarrollo organizacional, se considera que existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio:

- Fuerzas externas
- Fuerzas internas

Las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, se utilizan los insumos de otras organizaciones y, a su vez, se producen insumos para otras empresas. Todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Las **fuerzas internas** resultan de factores que se producen en el ambiente interno de la organización, tales como: los cambios, las políticas administrativas, las tecnologías y las actitudes de los empleados. Cuando de la alta gerencia se deriva alguna decisión que modifique un plan preconcebido, ello modifica los demás departamentos de la organización.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte; es a la vez un área de acción social y un área de investigación científica.

A la par del estudio del desarrollo organizacional se estudia un amplio rango de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que tienen influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.

Concepto de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, según Harris, es “la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa”.

Según Bennis, es “una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al cambio”.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias con actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, se construye con valores humanísticos y se utiliza un agente de cambio. Por otra parte, se concentra la solución de problemas y se busca la solución a través de la capacitación de los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo unos analicen teóricamente.

El desarrollo organizacional depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones. El análisis de los factores que impiden el logro de los objetivos es parte importante del proceso de retroalimentar.

Para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, se adopta un enfoque de contingencias o situacional. El aprendizaje es vital y se aprende mediante la experiencia laboral, para analizar y discutir de acuerdo con sus experiencias más cercanas y aprender de ellas. El desarrollo organizacional considera intervenciones de nuevos niveles, lo cual significa que la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

Características del desarrollo organizacional

- Es una estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a las metas, a la identidad y a la eficiencia
- El comportamiento humano es elemental
- Los agentes externos e internos son factores que producen el cambio

- El propósito es la cooperación
- Las metas deben seguir normas establecidas

Conceptos filosóficos del desarrollo organizacional

- Se considera al hombre esencialmente bueno
- El concepto del hombre es como seres humanos
- Los seres humanos son susceptibles de cambio y desarrollo
- Es necesario aprovechar las diferencias individuales
- Es importante tener confianza en las personas
- Es importante tener disposición para aceptar riesgos
- Se enfatiza la colaboración
- Se aplica una conducta auténtica

Enfoque de sistemas

La teoría de sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy causó un profundo impacto en las diversas disciplinas del conocimiento, entre ellas la medicina, la enfermería y, por supuesto, la administración.

Se parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "*todo*" están íntimamente relacionadas, de una manera que no es determinada sino probabilística.

Concepto de sistema

> "Un sistema es un conjunto de elementos íntimamente relacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo, se opera sobre energía, datos o materia para obtener como resultados energía, datos o materia".

Los sistemas se clasifican de la forma presentada en la figura 4-1.

Por supuesto, existen más de dos categorías para clasificar los sistemas, sin embargo, los representados en la figura 4-1 son los más usados. Asimismo, se pueden hacer combinaciones entre las clasificaciones.

La teoría de sistemas incorpora a la administración conceptos como:

- *Input*, que significa entrada o insumo
- *Output*, que significa salida o producto



Figura 4-1 Clasificación de los sistemas.

- *Black box*, que significa retroalimentación
- *Feedback*, que significa homeostasis o equilibrio
- Redundancia, que se refiere a la capacidad para eliminar la distorsión
- Entropía, que es la pérdida de energía
- Informática, que se refiere a la automatización de la información

Los conceptos mencionados, entre muchos otros, se han difundido y aceptado como términos usuales en la administración.

Los sistemas son el elemento núcleo de la administración, la aplicación multidisciplinaria de la teoría de sistemas y los instrumentos propios son quizá el mayor beneficio de esta teoría; sin embargo, la ausencia de investigaciones para probar los alcances de dicha teoría en la administración impiden evaluar los resultados.

Los conceptos básicos de los sistemas también pueden resumirse de la siguiente forma:

1. El sistema debe verse como totalidad.
2. Existen sistemas cerrados y sistemas abiertos. Se le considera cerrado cuando no tiene relaciones de intercambio con su medio ambiente; es abierto cuando, por el contrario, intercambia información, energía o materia con su medio ambiente, tal y como ocurre con los sistemas biológicos o con los sistemas sociales.
3. Un sistema cerrado está expuesto a la entropía, que es la tendencia al desgaste, agotamiento o debilidad. Un sistema abierto no sufre esta condición porque recibe insumos de su medio ambiente; sin embargo, puede producir entropía negativa que ocurre cuando los insumos que recibe son mayores que lo que produce.
4. La homeostasis dinámica se produce cuando el sistema abierto alcanza un estado en el cual existe una adecuada relación entre los insumos que recibe y los que se requieren para operar el sistema. Una organización no sobrevive si sus insumos no igualan a sus productos, es condición de éxito que se produzca más que los insumos que se importan.
5. La retroalimentación del sistema es una necesidad constante, ya que la misma tiene el propósito de proporcionar información de la situación del sistema, es decir, el estado uniforme entre insumos y productos, o el peligro de destrucción.
6. Los sistemas tienen subsistemas y son, a la vez, subsistemas de un suprasistema.
7. Los sistemas abiertos y los sistemas sociales al crecer tienden a volverse especializados.
8. La equifinalidad de los sistemas es lograr el estado uniforme o la homeostasis dinámica mediante diversas técnicas o procedimientos.
9. Los sistemas sociales son ideados por los seres humanos y, por lo mismo, son imperfectos. Las relaciones entre sus elementos crecen y se consolidan con el tiempo, de esta manera los individuos llegan a aceptar actitudes, costumbres y normas que se convierten en fuerzas ambientales que influyen sobre las organizaciones.
10. Los elementos físicos o materiales y los elementos sociales mantienen una relación de interdependencia, lo que da lugar a la existencia de un sistema sociotécnico.

Los aspectos fundamentales que apoyan la teoría de sistemas como un método para la comprensión integral del universo son:

- La teoría de sistemas es una manera de estudiar los campos del conocimiento científico. La ciencia busca la verdad, sin embargo, los métodos empleados por la ciencia no han cubierto todos los fenómenos. Ante tal situación se inventan nuevas formas para estudiar la realidad, y la teoría de sistemas es un método que intenta conocer los fenómenos en forma integral.

- Cada vez con mayor certeza, las ciencias naturales se incorporan a las ciencias sociales. Las ciencias naturales estudian los fenómenos en su perspectiva individual, pero el medio ambiente que es modificado por los humanos y que forma al mismo tiempo parte de las ciencias naturales no puede ni debe pasar inadvertido. Es por eso que cada vez se tiene la certeza de que como elementos interdependientes e interrelacionados, hombre y naturaleza conforman sistemas, subsistemas y macrosistemas.
- Los principios de la teoría de sistemas permiten una comprensión global del univero. La forma en que se relacionan los elementos de la naturaleza y cómo se modifican sus relaciones, los hechos que prueban y demuestran la fortaleza de la teoría de sistemas, son ideales para tener una amplia concepción del funcionamiento de la naturaleza.
- Todos los sistemas existen dentro de sistemas. Los sistemas diversos no son aislados, están en constante cambio y evolución, tal es el hecho de que cada sistema existe dentro de otro sistema.
- Todos los sistemas son sistemas abiertos. A pesar de que la matemática y la física describen los tipos de sistemas, a partir de que los elementos de los sistemas se relacionan, modifican y son modificados, a la vez, se acepta la premisa de que en sentido estricto no existen los sistemas abiertos.
- Las funciones del sistema dependen de su estructura. El estructuralismo como corriente ideológica del método científico concibe la totalidad como un elemento básico del objeto de estudio. La estructura es un sistema de transformaciones que implica leyes y que se enriquece por el juego mismo de sus transformaciones. Los tres elementos de la estructura son la totalidad, las transformaciones y la autorregulación.[1]

Enfoque de la toma de decisiones

La influencia de la matemática en la ciencia administrativa se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

La toma de decisiones aplica un proceso científico en la solución de problemas, cuyas etapas son:

- Identificación del problema
- Análisis de la situación
- Investigación de las posibles soluciones y sus consecuencias
- Selección de la solución
- Ejecución de la decisión
- Evaluación de resultados

La simulación de situaciones expresadas en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de decisión para dar solución a problemas reales.

La toma de decisiones asegura el éxito cuando dichas decisiones son tomadas por medio de la simulación.

Las técnicas utilizadas pueden variar desde la teoría de juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas relativos al tiempo, hasta la teoría de grafos para la planeación y evaluación de planes y programas, o para el control, la programación lineal, la táctica y la estratégica.

1 Véase el capítulo de investigación.

La teoría de la probabilidad se puede aplicar en casos de riesgos o incertidumbre al tomar una decisión. Se considera que los factores se producen de acuerdo con una norma que puede ser predecible.

La simulación, los modelos y los juegos son una manera de simplificar los problemas mediante la identificación de sus componentes básicos.

El uso de "ensayo y error" y la manipulación de variables sobre el escritorio se utilizan para probar el impacto de los cambios propuestos, y de esta forma tomar la decisión.

El árbol de decisión es un método gráfico para visualizar las soluciones disponibles. Su base está en la experiencia y juicio del administrador.

El programa de evaluación y técnica de revisión (PERT), y el camino crítico (CPM), sirven también como técnicas especiales para la toma de decisiones.

La teoría de las colas trata de filas de espera o problemas de servicio intermitente. Como técnica matemática determinamos por medio de ella el equilibrio más eficaz de factores relacionados con el servicio intermitente.

La programación lineal utiliza el álgebra de matrices o ecuaciones lineales para determinar la mejor manera de emplear los recursos cuando éstos son limitados para obtener óptimos resultados.

La investigación operacional como técnica básica ofrece soluciones viables para el logro de los objetivos organizacionales.

La teoría matemática es relativamente reciente en la administración, como parte del modelo de la toma de decisiones, su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones, especialmente si éstas pueden ser programables.

Enfoque de las contingencias

La teoría de las contingencias argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo, por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional, considerando variables internas y externas, como se puede decidir cuál modelo es el que debe aplicarse.

La estructura de organización interna es una variable dependiente del entorno externo, la tecnología modifica la organización.

Skinner define la contingencia como "*la relación lógica inferencial de tres elementos, que son: la señal, la conducta y la consecuencia*".

El ***ambiente,*** según la teoría de las contingencias, toma en cuenta los factores tecnológicos, políticos, culturales, sociales y demográficos.

Por su nivel de abstracción, la aplicación de la teoría de sistemas a la teoría de las contingencias ofrece alternativas prácticas al administrador.

Los autores de la teoría no aceptan los principios de la teoría clásica, por el contrario, consideran de suma importancia el desarrollo de habilidades en el diagnóstico. Además, ofrecen una variedad en soluciones que son acordes con el pensamiento administrativo, mismas que pueden ser aplicadas en la solución de problemas de la empresa.

Enfoque de calidad

En el modelo de calidad influyen tres escuelas, que son:

- La americana, con la búsqueda de la productividad y la eficiencia

- La japonesa, con el logro de la satisfacción del usuario
- La europea, con la búsqueda del desarrollo corporativo

Escuela asiática con el concepto del hombre racional

El modelo de calidad concibe al hombre como un ser racional, creativo y activo. El hombre es capaz de crear, cambiar, innovar y pensar. La organización se concibe como una interacción constante hacia un objetivo común.

Los esquemas de organización representados por organigramas son cosa del pasado. Hoy se intenta crear organizaciones en las cuales las personas trabajen en equipo con objetivos comunes.

Se considera que en la época actual el conocimiento del trabajo es privilegio del trabajador, los jefes no conocen a profundidad lo que el personal operativo realiza cotidianamente, ese conocimiento por tanto iguala a las personas.

En un ambiente de "igualdad" ya no hay jefes que concentren el poder o la toma de decisiones, se propone entonces que sea el propio trabajador quien tome las decisiones sobre su trabajo e intente solucionar los problemas relacionados con sus funciones o servicios (o ambos). La función de los jefes es apoyar a los trabajadores en la búsqueda y creación de la calidad.

Tradicionalmente, se ha considerado que los problemas deben ser solucionados por los directivos, tradicionalmente también son los directivos quienes menos sufren las consecuencias inmediatas de los problemas cotidianos.

Son los miembros de nivel operativo o directivo intermedio quienes tienen que solucionar y lidiar con los problemas y defectos del material, equipo o instrumental.

Por tanto, la organización en un modelo de calidad tiende a eliminar la organización típica lineal y considera que las personas en interacción constante deben organizarse y eliminar las barreras para lograr los objetivos (figura 4-2).

Por otra parte, la organización tradicional se muestra en un esquema clásico como sería un organigrama de tipo lineal. Dicha organización tan conocida y difundida tiene graves problemas para la época actual (figura 4-3).

Es importante mencionar que en la organización clásica se determina claramente quién tiene la autoridad y, por supuesto, quién toma las decisiones.

Si la toma de decisiones y la autoridad la tiene el jefe, los trabajadores a nivel operativo no pueden cambiar nada, de ahí que se produzcan las siguientes situaciones:

- Insatisfacción por un trabajo mal remunerado
- Marginación profesional

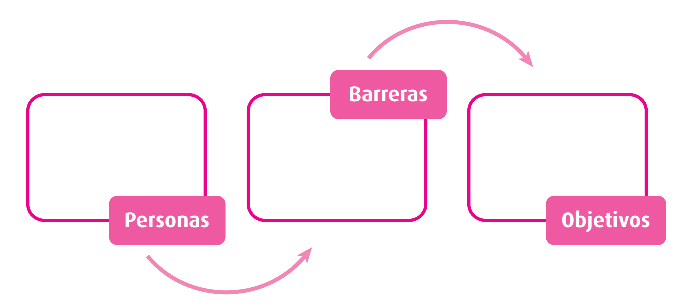


Figura 4-2 Organización modelo de calidad.

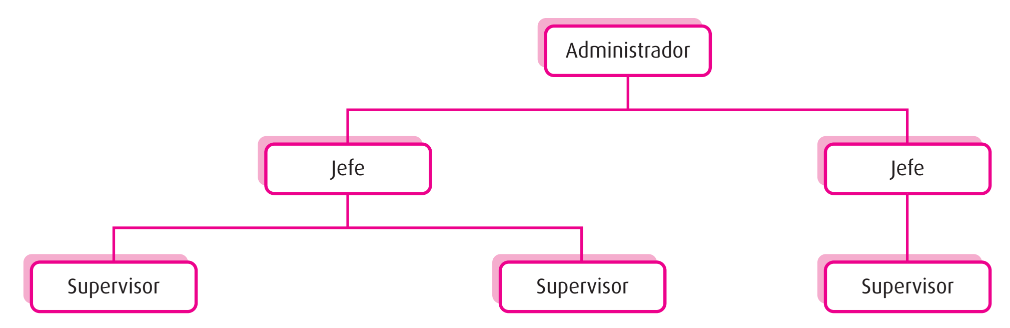


Figura 4-3 Modelo clásico de organización lineal.

- Defectos del material con que se obliga a trabajar
- Incapacidad para tomar decisiones
- Falta de motivación y reconocimiento

En una organización formal de tipo lineal se genera un ambiente inadecuado para la productividad.

Los conflictos que se presentan en tales circunstancias son innumerables; cuando la problemática producida por las situaciones mencionadas no se soluciona rápidamente, es posible que la insatisfacción se incremente.

El modelo de calidad identifica que existen diversas actitudes de los trabajadores frente a los problemas que necesariamente influyen en la productividad.

Las actitudes producen, a su vez, comportamientos definidos con los cuales es necesario implementar diferentes sistemas de organización que conduzcan precisamente a la productividad.

Dentro de las actitudes que son detectables y ante las cuales es posible influir a través de la administración, son:

- De inactividad
- Reactivas
- Interactivas

Es importante enfatizar que las actitudes de los trabajadores frente a los problemas determinan su comportamiento en la organización, por eso se intenta lograr conductas interactivas, que son positivas para lograr los objetivos individuales y colectivos.

Se proponen procesos y formas de motivación que promuevan las actitudes positivas para el desarrollo de la organización, se intentan a través de la formación educativa, la investigación y el desarrollo de habilidades en las conductas interactivas.

El método de solución de problemas se convierte en la prioridad para ser aplicado por los grupos interactivos, se apoya también el uso de la tecnología adecuada y la satisfacción de necesidades de los trabajadores.

Al involucrar al trabajador en los logros empresariales, se asegura el éxito de la organización; la investigación sobre el presente y el futuro de la empresa, el manejo de las evidencias como datos que muestran los alcances y la utilización de la estadística son aspectos que destacan en la aplicación del modelo.

Pese a todo lo anterior, falta un elemento que se integra después a la administración de calidad total; dicho elemento es la responsabilidad compartida de "todos" los miembros de la organización.

La teoría del desarrollo organizacional menciona en forma prolífica innumerables comportamientos organizacionales y su forma de tratamiento.

En la actualidad, sobre todo con los modelos de calidad y la reingeniería, ya no se intenta comprender las razones de los comportamientos, sino generar los comportamientos deseados a través de innumerables técnicas.

En forma gráfica, no son descabelladas las actitudes identificadas por los creadores de la escuela asiática de la calidad.

Actitudes de las personas en las organizaciones

Las actitudes de las personas en las organizaciones son verdaderamente importantes. Casi toda la teoría general de la administración nos habla de los comportamientos deseables, de la unión de objetivos individuales y colectivos, etc. Con el modelo de calidad se identifican cuatro tipos de actitudes de los integrantes de las organizaciones que se expresan en conductas: la inactiva, la reactiva, la preactiva y la interactiva.

- **Inactiva.** Se caracteriza por no hacer nada frente a los problemas, su administración es conservadora. Las instituciones o empresas que son administradas en forma inactiva están destinadas a extinguirse y sólo sobreviven las instituciones que tienen subsidio del Estado.
- **Reactiva.** Logran la inactividad perdiendo el tiempo, poniendo barreras a las soluciones, de hecho no creen en la solución de problemas, su administración puede catalogarse de reaccionaria.
- **Preactiva.** Busca el cambio, piensa que el futuro no se puede controlar, prefiere tratar los problemas en forma colectiva, presenta planes innovadores, sin embargo, deja a las autoridades la solución y la toma de decisiones.
- **Interactiva.** Son revolucionarios, buscan el cambio y la transformación, planean el futuro en el presente, buscan el autodesarrollo, la autorrealización, son idealistas, creativos e innovadores, sobre todo buscan la acción.

La administración de calidad busca hacer las organizaciones interactivas, prefiere involucrar a los miembros de la organización en la solución de problemas, considerando que "nadie conoce mejor el trabajo que aquel que lo desempeña diariamente", intenta unificar los objetivos individuales con los de la empresa, ideal que fue el sueño de los teóricos de la administración.

Para administrar con calidad se propone el proceso de solución de problemas en seis etapas.

El modelo de calidad tiene grandes exponentes que veremos posteriormente. Es de señalar que los argumentos de cada escuela son verdaderamente interesantes.

Datos generales del modelo administrativo de calidad

Los procesos de negocios iniciaron con toda seguridad antes de lo que nosotros pensamos o conocemos; la arqueología ha encontrado evidencia del comercio en las ciudades más antiguas que se han descubierto.

Una teoría sostiene que el comercio comenzó cuando se presentaron los primeros excedentes agrícolas, es decir, cuando el hombre se volvió sedentario y cambió su economía destructora del ambiente por una economía productora.

Se piensa que la primera transacción comercial fue el intercambio de alimentos sobrantes por otros artículos, a lo cual siguió la producción deliberada de bienes y servicios. La actividad comercial puede haber motivado la construcción de las primeras ciudades.

De acuerdo con dicha teoría, el primer motivo de las sociedades con fines comerciales fue el intercambio de bienes sobrantes, mismos que se consideraban sin valor, por otros que les eran útiles.

La importancia de convertirse en sociedades dominadoras del comercio mundial conduce al establecimiento de nuevas formas de cooperación entre el gobierno y las empresas.

Todos estos mecanismos apoyaron la actividad comercial, que se constituyó en el punto de interés de las sociedades. La administración pública se fundamenta así en los intereses de las empresas y los comercios.

A grandes rasgos, puede señalarse que la evolución constante requiere nuevas formas tecnológicas; así se tiene que la computación en los negocios se presenta cuando Herman Hollerith diseñó la tarjeta perforada para ayudar a la contabilización del censo estadounidense de 1890.

Es de hacer notar que el censo de 1880 necesitó siete años y medio para su contabilización; en cambio, con el invento de Hollerith la contabilización del censo se redujo en tiempo a dos años y medio. Además, la precisión fue mayor.[2]

Las computadoras se convirtieron en la herramienta básica para manejar la enorme cantidad de datos que las grandes compañías industriales y de servicios financieros necesitaban para realizar sus planes.

Los cambios en las empresas, en su mayoría con base en nuevas tecnologías, parecen estar sucediéndose a un ritmo acelerado a partir de entonces.

Desde la Edad Media hasta comienzos del siglo XX casi no hubo modificaciones; es hasta épocas muy recientes que los cambios sutiles pero progresivos se notan en casi todos los aspectos de la vida social.

Si bien los cambios se producen en forma natural y evolutiva, es comprensible y predecible que las empresas tuvieran alguna dificultad en reconocer que estaban ocurriendo cambios fundamentales y que, además, al comienzo no les hubiera sido fácil encontrar los mejores caminos para reaccionar.

La teoría general de la administración inicia precisamente con las empresas encargadas de producir productos. Es de entender que el principal motivo de preocupación fuese el producto y su calidad.

En lo que se refiere a la salud, la administración toma el enfoque administrativo, según el caso; por ejemplo, si se considera que la creación de hospitales en el mundo obedece a las necesidades de reclusión para tratar determinados padecimientos y que la reclusión de tales enfermos sólo podía hacerse en lugares especiales, que además la atención y tratamiento médico en sus inicios fue proporcionada por sacerdotes, el concepto de cuidado fue "caridad". En tales circunstancias, el modelo administrativo implementado fue seguramente el modelo clásico.

Por otra parte, ya en la época moderna, los hospitales forman parte del sistema de salud en los diferentes países. Normalmente, la administración de los sistemas de salud pertenece al gobierno y las políticas aplicadas obedecen, generalmente, al modelo administrativo del país.

Si la administración de corte clásico es la génesis de la administración, es de entender que la orientación hacia el producto o servicio predomina en la mayoría de los sistemas de salud.

Ahora bien, si la administración de corte clásico se ubica en empresas, la filosofía implícita es lograr más productos (traducido en salud, más trabajo).

Por otra parte, para comprender por qué las instituciones de salud aplican determinados modelos administrativos, es necesario conocer los antecedentes de la administración ubicada en las empresas y en la realización de negocios.

---

2 Morris D, Brandon J,. *Reingeniería.* México: McGraw-Hill, 1998:26.

En México, concretamente en el sistema de salud, no ha sido fácil reconocer la necesidad de cambiar. Sin embargo, las "quiebras técnicas" de las instituciones de salud consideradas más sólidas, debido entre otras cosas a un deficiente manejo del presupuesto y a la pesada burocracia que se utiliza, nos obligan a reconocer la necesidad de modificar tanto el sistema como los procesos de trabajo. Por ello, se ha retomado el rumbo y se realizan hoy intensos esfuerzos para modificar el funcionamiento actual.

Para sobrevivir, es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios, así como también es razonable encontrar los medios para sacar utilidades de ellos.

Evolución de la empresa

Una de las leyes de la dialéctica específica es que "el universo está en constante evolución y cambio", lo cual se puede constatar en el estudio de las sociedades humanas, y su evolución constante y progresiva.

Del mismo modo que las sociedades evolucionan, es normal que cada organización experimente una forma de cambio que manifieste su evolución, así se tiene que cuando una empresa o institución comienza, usualmente es pequeña y las pocas personas que trabajan en ella se conocen entre sí.

La organización es sencilla y la comunicación se expande en forma normal. Los esfuerzos grupales son conocidos por todos y se favorece la producción.

Las empresas pequeñas se guían por procesos informales, no es necesario establecer controles muy amplios, la división del trabajo es particularmente clara y cada cual sabe exactamente lo que tiene que hacer, así como sabe qué se espera de su trabajo.

Sin embargo, la empresa tiende a evolucionar y a crecer, con ello se vuelven complejos los procesos anteriores y ya no es tan fácil controlar la productividad o la producción.

La empresa cuenta ahora con personal "viejo" y "joven", y con ello la presencia de barreras de comunicación. Además, al tener procesos más complejos se requiere personal especializado. Se tiene entonces una empresa con personal de experiencia, novatos y especialistas con nuevos conocimientos, nuevas ideas y nuevas formas de trabajar; el resultado de esta mezcla es la necesidad de mayor control. Para ello se requieren los supervisores o personal de confianza que ayuden a la gerencia a mantener los estándares de trabajo.

Cuando parece que la empresa está encontrando la estabilidad se presenta la necesidad del cambio por las presiones externas y las políticas internacionales; sin el cambio, es posible la extinción de las empresas. La meta ahora es cambiar, sin embargo, también se encuentra gran resistencia a ello.

No resulta sorprendente que en muchas de las compañías más grandes y antiguas no se dé la bienvenida al cambio, pues en ellas el personal acostumbrado a hacer las cosas "a su manera" encuentra una amenaza a su estabilidad. Muy a su pesar, son éstas las que necesitan cambiar con mayor urgencia.

En el sector oficial existen muchas de estas empresas e instituciones que con el paso del tiempo se han convertido en un peso para la sociedad.

Cuando es la burocracia la forma de administrar elegida, todo ello en un intento por restablecer el ritmo de trabajo, la organización se llena de normas y papeleos que cambian los procesos de trabajo. En ocasiones, los cambios afectan a los trabajadores y las barreras territoriales generan problemas de comunicación y de flujo de trabajo; el cambio se torna entonces lento y la cooperación entre departamentos se obstruye.

Cada cambio que se produce al interior de la empresa afecta en mayor o menor medida a los trabajadores y, por supuesto, a los clientes. Es cierto que los cambios se presentan como una

necesidad y por tanto, es seguro que se tienen las mejores intenciones al introducir cambios; es más, casi todos los cambios realizados en estas condiciones brindan beneficios verdaderos. No obstante, los cambios al no ser planeados sino emergentes, cuando se aplican complican más a la organización. Además, el tiempo no perdona y sigue su marcha, y con ello al no producirse el cambio aumentan las barreras contra el progreso y la creatividad.

Ante el cambio, los gerentes y el personal operativo se esforzarán por trabajar dentro de los límites de la estructura formal determinada para asegurar la estabilidad de la empresa. Todo ello, a pesar de que su complejidad ya no permite el trabajo tal y como se hacía.

Entre los efectos de una situación como la descrita, se puede apreciar la presencia de intereses particulares y egoístas de los integrantes de la organización por mejorar su posición dentro de la empresa. Entre ellos se encuentra la formación de alianzas políticas o la estructura informal que conspira en los pasillos para buscar determinados privilegios.

En estas condiciones, el personal que se identifica con la empresa o institución intenta trabajar evitando la burocracia, sólo que además de la frustración que ello implica es frecuente que los directivos orienten su actividad hacia un punto desde el cual puedan controlar todas las variables, sin tomar en cuenta que existen algunas que sólo se pueden prevenir.

Estos empleados consiguen hacer su trabajo, pero al restringir el alcance de la actividad y al no tener en cuenta las variables incontrolables, debilitan aún más la estructura formal de la organización, cuyo crecimiento no planeado la vuelve de por sí compleja y lenta.

En cuanto a la estructura de organización formal, a partir del modelo clásico y aun en la actualidad, las jerarquías constituyen el punto de partida de la administración.

El sistema de organización puede ser lineal o funcional, pero la complejidad de las empresas que han crecido requiere de formas no tradicionales para abarcar las funciones, los productos, los procesos y los clientes. Cuando una empresa desea ofrecer calidad, una organización tradicional no sirve, por ello se crean niveles jerárquicos adicionales, lo que produce no sólo un aumento en el presupuesto de la empresa, sino que retarda la toma de decisiones.

En la administración clásica e incluso en la neoclásica se pretende ignorar la existencia de la organización informal, lo cual se manifiesta en conflictos internos que pueden ser lo suficientemente graves para evitar el logro de objetivos.

En la actualidad, el modelo de calidad intenta rescatar la autonomía del trabajador para que éste pueda tomar decisiones en lo que respecta a su trabajo y de esta forma buscar la excelencia.

A partir de la década de 1970, el aumento de la competencia mundial produce nuevas presiones en las empresas, además de que se requiere habilidad para entrar al mercado, para mantener los costos y para sostenerse en la preferencia de los clientes. Otros factores importantes para presionar a las empresas a cambiar son los gobiernos, la nueva y cambiante tecnología, y las políticas internacionales.

Casi todo el siglo XX se caracterizó por la aplicación de modelos administrativos con una orientación hacia el producto, por tanto, la productividad se entendió como el aumento de la producción y la práctica de calidad predominante fue precisamente en el producto final.

Aún hoy existen empresas cuya característica de calidad la enfocan al aumento de la producción, lo cual tiene graves consecuencias:

1. La caída de la calidad del producto, ya que importa más la cantidad que la calidad.
2. La centralización del poder en los directivos de nivel estratégico.
3. Restarle autonomía y creatividad al trabajador.
4. Que la planeación del trabajo esté a cargo de personal especializado, lo que logra traducirse en una separación y barreras entre el trabajador especialista y el empleado con menor preparación.

Podría seguirse enumerando consecuencias de aplicar un paradigma administrativo cuya base se encuentra en la productividad, entendida ésta como un aumento en la producción de bienes o servicios, pero es más importante considerar la necesidad de los cambios de los paradigmas administrativos.

De acuerdo con lo anterior, los cambios en las estructuras sociales, y en la ciencia y la tecnología, producen irremediablemente cambios en las empresas, con mayor razón en los paradigmas administrativos y de todas las ciencias sociales.

Considerando la evolución de las empresas y de los constantes cambios, la calidad en términos de la administración se orienta en la actualidad a los clientes o usuarios con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus requerimientos.

La calidad se sustenta en una filosofía de la administración que es impulsada por la mejora continua.

En su sentido más amplio, la calidad habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias.

Breve historia del control de calidad total

El concepto de control de calidad moderno o control de calidad estadístico, como lo llamamos hoy, comenzó en los años de 1930 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el doctor Walter A. Shewart.

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en Estados Unidos cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del Estado de guerra y posteriores a la misma.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935, las cuales tuvieron su base en el trabajo estadístico de E. S. Pearson.

La producción estadounidense durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico que también estimuló los avances tecnológicos.

En Japón se tradujeron al japonés las primeras Normas Británicas 600. Algunos estudiosos se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna, pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático que no era comprensible para todos.

La administración aplicada en las empresas japonesas tuvo la influencia de Taylor, con las especificaciones de fijar controles y estándares de trabajo. El control de la calidad, con la administración clásica, se situaba en la supervisión o inspección.

Los productos tanto en Japón como en Occidente seguían la tendencia a aumentar la producción, teniendo como resultados muchos productos baratos pero sin calidad.

La introducción del control de calidad estadístico en mayo de 1946 se produjo cuando las fuerzas estadounidenses administraron a la industria japonesa de comunicaciones. Durante ese periodo se estableció el sistema de normas nacionales.

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses es una entidad privada constituida por ingenieros y expertos en diversas áreas, que se formó en 1946. Posteriormente, elaboraron sus propios métodos y textos sobre el tema, y el doctor Deming participó activamente en cursos dictados a empresarios japoneses, en los cuales se aplicó el ciclo Deming.

El énfasis en el control de calidad para la época (1950) fue la estadística, lo cual trajo algunas inconformidades, entre ellas:

- Los empleados experimentados, que siempre habían confiado en su trabajo, conocimientos y sentido común, se quejaban de que no podían utilizar los métodos estadísticos. Sostenían, frecuentemente con emoción, que tales métodos eran inútiles.
- La existencia de normas o estándares de calidad, a pesar de ser comunes con la administración de Taylor, no consideraban los procesos de transformación, únicamente se reducían al aumento de la productividad.
- El control de calidad requería datos, pero éstos eran muy escasos. Tanto en las industrias japonesas como en las que seguían un control de calidad con base en el producto, los métodos de muestreo y división no se empleaban de forma correcta en la recopilación de información verdaderamente útil para mejorar la calidad.

El énfasis en el control de calidad estadístico no se aceptó, porque se pensaba que era sumamente complejo, y además por el temor a no producir la cantidad estipulada en los estándares y las normas de la empresa, lo cual podía perjudicar el salario de los trabajadores.

La gerencia alta y media en Japón no mostraba mayor interés en establecer el control de calidad. La visita del doctor Juran logró incentivar a los gerentes para crear una inquietud global de toda la gerencia.

El control de calidad o garantía de calidad se inició con la idea de hacer énfasis en la inspección de productos para no entregarlos defectuosos. Afortunadamente, se reflexionó a tiempo que si se producían productos defectuosos no bastaría un ejército de supervisores o inspectores para eliminarlos; es mejor no producir productos defectuosos. Si se controla el proceso en lugar de los productos, seguramente se obtendrán mayores rendimientos.

Con el tiempo se demostró la necesidad de la participación total de los integrantes de la organización para garantizar la calidad en los procesos de transformación.

El nacimiento del círculo de control de calidad se debe precisamente a que en la fabricación de productos de calidad con garantía plena los trabajadores son los que se encargan de "hacer bien" su trabajo. En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de control de calidad es sumamente importante, si bien en los años de 1950 esa educación se consideraba prácticamente imposible.

Japón es una nación que tiene una sola raza y un idioma. No hay otro país del mundo que tenga una sola raza en una población superior a 100 millones. Por ejemplo, Estados Unidos está compuesto por muchos grupos étnicos, incluso personas que no hablan inglés. En Europa, la mayoría de las naciones están formadas por una sola raza, pero tienen muchos trabajadores extranjeros en sus fábricas.

En México existen múltiples grupos étnicos, basta decir que se incluye en la Constitución del país un artículo para garantizar los derechos de los pueblos indígenas (Artículo 2); sin embargo, los trabajadores de las empresas hablan también un solo idioma, lo cual puede ser una ventaja para la comunicación, como sucedió en Japón.

> "La característica fundamental del control de calidad en Japón es que los círculos de calidad se forman con trabajadores en forma voluntaria, son personas comprometidas con sus empresas, con deseos de superarse profesionalmente y que involucran a todos los trabajadores".

El éxito de los círculos de calidad total está en la participación de todos los involucrados y se fundamenta en la educación, que puede ser formal o informal.

Hoy se extienden por todo el mundo los círculos de calidad y se considera la efectividad y los beneficios de la calidad en los servicios o productos en las organizaciones.

Mucho ha tenido que suceder para que el movimiento por la calidad sea, en la actualidad, una meta mundial.

La globalización

En los últimos años se reconoce en el escenario internacional una nueva circunstancia económica y cultural a la que se le ha denominado "globalización". Con ello se alude a la magnitud y crecimiento del comercio internacional, a las inversiones extranjeras y su importancia en los procesos productivos y financieros de todas las naciones, así como a los efectos e implicaciones que los nuevos paradigmas tecnológicos tienen entre las naciones.

También debe considerarse que la globalización se refiere a las posibilidades y perspectivas para el desarrollo de las naciones.

La producción, el comercio y las finanzas conforman una red de intercambios que incluye a casi todo el mundo. Las operaciones entre naciones en estos tres aspectos son cotidianas, de hecho sin interrupciones por tiempo o espacio, lo que es posible gracias a la formidable y creciente capacidad de comunicación e información que la red global permite.

Las posibilidades que la informática ofrece para organizar todo tipo de intercambios e informaciones se extiende de tal forma que existen nuevas formas empresariales, lo que está produciendo modificaciones, tanto en las empresas como en las relaciones entre empresarios, administradores y trabajadores.

Los vínculos entre las empresas, las actividades científicas y tecnológicas, así como las actividades políticas se vuelven más complejas. Sobresale en las relaciones sociales, culturales y políticas de las sociedades un factor clave: el **conocimiento**, de él depende directamente la capacidad de una nación para adaptarse a los cambios y para generar ventajas que le permitan competir en un proceso globalizado.

Para que una nación sea competitiva en un panorama globalizado, se requiere cumplir los siguientes criterios:

- **Fortalecer la democracia**. Un país en el cual se tiene libertad, es un país que ofrece un ambiente propicio para el intercambio de bienes y servicios.
- **Ajustar y estabilizar la economía**. Cuando se tiene una crisis económica que produce poca estabilidad en un país, las relaciones comerciales o de intercambio se frenan, por ello es indispensable contar con una economía sólida.
- **Incorporar el cambio tecnológico mundial**. La adquisición de tecnología es un factor importante de progreso porque permite la información constante.
- **Modernizar los sectores públicos**. El sector público es el área donde se producen mejor las relaciones comerciales, por eso es importante modernizarlo.
- **Elevar el ahorro**. El ahorro es uno de los factores económicos que habla de una economía sana, pero además es el capital que mueve importantes inversiones.
- **Mejorar la distribución del ingreso**. El desarrollo de un país se mide por los ingresos *per cápita*, lo que sólo es posible cuando el ingreso de los individuos que conforman una sociedad es distribuido de forma eficiente.
- **Implantar patrones austeros de consumo**. Una sociedad consumista, difícilmente produce; no se trata sólo de consumir, sino también de producir.

Por otra parte, las naciones competitivas tienen un crecimiento y un desarrollo especial, se le conoce como **desarrollo sustentable**.

Qué es y cómo se logra el desarrollo sustentable, cómo se aplica, quiénes lo aplican y cuáles son los resultados, es el tema de actualidad.

El desarrollo sustentable

El enfoque de desarrollo sustentable surgió en la década de 1980 en un contexto de crisis económica mundial y en un momento de revisión de los paradigmas de desarrollo.

Fue propuesto por la Comisión de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Su actual aplicación en casi todo el mundo se debe a dicha comisión, formada por miembros de casi todas las naciones, pero lo interesante del desarrollo sustentable es que su perspectiva es muy amplia, incluye las capacidades culturales y educativas de una sociedad, el saber hacer las cosas, lograr calidad de vida y el cuidado ambiental para satisfacer necesidades sin comprometer el futuro del mundo.

Con el desarrollo sustentable se busca superar la pobreza, mantener una mejoría permanente de las formas de vida y lograr sociedades más equitativas, lo anterior sin acelerar el deterioro del ambiente o incluso recuperando en la medida de lo posible los sistemas naturales degradados.

Se distinguen dos dimensiones, lo social y lo natural, enlazadas con expresiones filosóficas bellamente engarzadas en lo humano: la razón y la naturaleza. Tan simple pero complejo resulta el desarrollo sustentable; de esta forma se establecen también algunos principios para que los procesos de producción y consumo de las naciones no rebasen los límites del desarrollo sustentable.

Principios del desarrollo sustentable

- **Recursos renovables.** Su utilización sustentable requiere que los ritmos de aprovechamiento no superen las tasas de recuperación natural de esos recursos.
- **Recursos no renovables.** Restringir su uso si no se conocen recursos que los sustituyan, con el propósito de no privar a las futuras generaciones de dichos recursos.
- **Generación de desechos.** Sólo se producirán en la medida que la naturaleza pueda absorberlos.

Por otra parte, las relaciones entre población y desarrollo en la etapa final del siglo XX y comienzo del siglo XXI tienen lugar en el contexto de un cambio paradigmático. Los cambios más destacados se producen en el paradigma político y por sistema de gobierno al paradigma económico global. Se trata del advenimiento de la era global, caracterizada por los cambios en las tecnologías, las comunicaciones, el transporte y la información.

Los cambios y los nuevos paradigmas no están exentos de problemas, entre otros: los relativos al cambio climático, la disminución de la capa de ozono, la degradación del medio ambiente, y los que se derivan de las relaciones e interdependencias entre la población y el desarrollo social y económico.

Las conferencias internacionales, sobre todo las de Bucarest, México y El Cairo, abordan las relaciones entre la demografía y el desarrollo de las naciones. El desarrollo sustentable se discute a partir de un crecimiento económico sostenido de una comunidad mundial, sin tener que acabar con los recursos naturales que son la base del desarrollo.

Se presupone de esta manera orientar los esfuerzos en pro del crecimiento y el desarrollo hacia un proceso que permita legar a las generaciones venideras de forma equitativa y con pleno respeto, al medio ambiente, el mismo acceso a los recursos naturales y la misma oportunidad de mejor calidad de vida que supuestamente ha disfrutado la humanidad.

El desarrollo sustentable se concibe como la forma más adecuada para cumplir con las metas de crecimiento económico, social y cultural de los pueblos. Todo lo anterior sin que sea necesario el deterioro del medio ambiente.

Actualmente, las potencias mundiales han obtenido el desarrollo económico sacrificando y desperdiciando los recursos naturales, produciendo desechos tóxicos que ponen en riesgo la vida y la salud de las personas en todo el mundo.

Por otra parte, las poblaciones marginadas, sin empleo, educación o recursos propios necesariamente hacen uso de los recursos naturales sin el cuidado debido, y es muy probable que no apoyen las medidas dictadas para proteger el ambiente.

En diferentes congresos internacionales se han presentado conclusiones sobre la necesidad de formular estrategias para una distribución equitativa y racional de los beneficios que trae consigo el desarrollo social.

Se concluye también que los obstáculos reales que impiden el desarrollo social, además de la tasa de crecimiento, son una combinación de factores en los cuales se muestra con claridad el desequilibrio, producto de la desigualdad entre los países desarrollados y los que no lo son.

Se reconoce y se intenta en el panorama internacional un nuevo paradigma de desarrollo que sea capaz de satisfacer las necesidades humanas básicas, a través de la acción de las personas que conforman las distintas sociedades y que estén interesadas en la ejecución de nuevos programas de desarrollo. Las características de esos nuevos programas de desarrollo son:

- Que sean sustentables, es decir, justos y equitativos
- Sostenibles, lo que significa que se respetará el medio ambiente ecológico
- Autosuficiente, la utilización al máximo de los recursos disponibles en cada país

El desarrollo de los países visto de tal manera es verdaderamente revolucionario, se pretende cambiar las viejas prácticas del pasado, agrestes y destructivas, por prácticas novedosas productivas y benéficas desde el punto de vista ecológico. Las acciones emprendidas se orientan a mejorar las condiciones generales de vida y a crear las condiciones para un crecimiento y realización plena.

El camino para lograr un desarrollo humano sostenido se manifiesta en un crecimiento del producto nacional bruto, lo que indica una distribución equitativa de los ingresos.

No es simplemente un aumento de tipo cuantitativo el que se pretende con los programas de desarrollo, sino lograr la igualdad social, de género, económica y ambiental.

El desarrollo humano sustentable se consigue con políticas ambientales integrales, la equidad en el uso de los recursos del planeta. Un **desarrollo por y para la humanidad** se consigue con educación, salud y equidad.

Las políticas y relaciones internacionales de los países han adoptado los matices del desarrollo sustentable, porque se han dado cuenta que estamos terminando con el mundo y, lo que es peor, el ser humano, que es el habitante dotado de razón para impedir tal atrocidad, es el que menos pone de su parte.

Hablar de población y desarrollo humano sustentable supone tomar en cuenta los recursos internos de los países, armonizar la dinámica demográfica y las fuertes tendencias migratorias, evaluar las áreas ecológicamente sensibles, armonizar las acciones de las sociedades como productoras y consumidoras de bienes y servicios, actuar contra la pobreza, generar empleos y revalorar el papel de la mujer, ya que es ella la piedra angular del desarrollo.

Por otra parte, se requiere eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles. Al respecto, se debe evitar que en nombre del desarrollo humano sostenible se aprovechen los destructores del medio ambiente para asumir posturas "proteccionistas", que legitiman su derecho a seguir deteriorando el ambiente.

Los programas de corte neoliberal no sólo tienen un alto costo ambiental directo al reducir los presupuestos para fines ecológicos y consecuentemente agravar la pobreza.

Los países subdesarrollados deberían tener en cuenta que es importante lograr el balance entre la satisfacción de necesidades de la población actual y la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras.

Por otra parte, el desarrollo sustentable requiere considerar que la erradicación de la pobreza y la protección ambiental están ligadas, y que el desarrollo económico requiere soluciones globales por el carácter interrelacionado e interdependiente de los problemas ambientales.

Los programas de desarrollo humano sustentable se pronuncian por fortalecer la identidad de cada país y su capacidad para poner en práctica estrategias propias, todo ello sin hacer a un lado el aspecto global de los mismos.

Las estrategias de cada país se orientan a asegurar la expansión productiva, a elevar los niveles de vida y a la solución de los graves problemas sociales, ambientales y a prevenir ulterior deterioro del medio ambiente.

Mención especial merece la necesidad de desarrollar capacidades tecnológicas que permitan reducir la dependencia de tecnologías ajenas para solucionar problemas determinados de algún país. Se pretende en este rubro la colaboración de los países desarrollados para enseñar y formar personal calificado y para transferir las tecnologías necesarias.

Sólo con la participación activa de los gobiernos de los diferentes países podrá ponerse en práctica los proyectos de desarrollo sostenible. La dimensión ambiental en proyecto diseña e investiga en torno a la demografía y su relación con los recursos ambientales.

Como puede notarse, es difícil alcanzar los objetivos, pero es posible. Por supuesto que es sumamente necesario realizar profundos ajustes en la producción y el consumo de las distintas sociedades.

Lo anterior llevará al conocimiento de que el proceso administrativo planteado por Fayol o por Taylor, y que fue precisado por el modelo neoclásico o que se perfeccionó con los modelos siguientes hasta antes del modelo de calidad, ha dejado de funcionar como paradigma de la administración moderna.

Por lo que se refiere al sistema de salud, tanto el fenómeno de la globalización como las políticas internacionales y el compromiso de las naciones sobre el desarrollo sustentable nos llevan a introducir cambios y modernizar las instituciones del sector público, que es uno de los requisitos planteados para el desarrollo.

Pioneros del enfoque de calidad

Con el enfoque de calidad surgieron figuras relevantes en todo el mundo, siendo quizá los más significativos por sus aportes:

- Peter Drucker
- Edward Deming
- J. M. Juran
- Kaouru Ishikawa

Los autores mencionados son los que han establecido las bases teóricas de los enfoques de calidad, sin embargo, justo es reconocer que las organizaciones japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron de manera coherente las enseñanzas de tres ilustres profesores estadounidenses: Juran, Deming y Drucker.

Otros teóricos que integraron nuevas aportaciones son Fenningaum, Taguchi y, recientemente, Hammer y Champy, Raymond Manganelly y Mark M. Klein, entre otros, con sus aportaciones sobre reingeniería de procesos.

La aplicación de los conceptos de calidad tuvo como origen las necesidades de organismos industriales para mejorar la calidad, la productividad y el costo de sus productos con el fin de ser competitivos en el mercado.

Actualmente, los principios de calidad se han extrapolado y adaptado para aplicarse a todo tipo de actividades y organismos.

Peter Drucker

Según Drucker, la sociedad actual tiene nuevas clases sociales; tal afirmación la fundamenta en que el capitalismo como realidad social dominante está desapareciendo, al igual que el marxismo como ideología social dominante.

La nueva sociedad, llamada por Drucker poscapitalista, se caracteriza porque los trabajadores tradicionales ya no son la mayoría en las organizaciones. Explica que los fondos de pensiones rebasaron y controlaron la provisión y colocación del dinero. Más de la mitad del capital de las empresas está en dichos fondos, y ante tal situación el **conocimiento** se está convirtiendo rápidamente en el único factor de producción, afirma Drucker.

De acuerdo con su teoría, el conocimiento pasa por tres etapas:

- El hacer
- El producir
- El crear

Es decir, el conocimiento se utilizó primero para hacer cosas, después para producir actividades satisfactorias de las necesidades humanas y, finalmente, para crear, innovar, inventar y hacer la vida del humano más agradable y armónica.

Es sumamente interesante analizar las reflexiones y los fundamentos de Drucker, debido a los cuales explica que los cambios en las sociedades del mundo actual influyen no sólo en la vida cotidiana, sino también en las organizaciones.

Dr. W. Edward Deming

El doctor Deming, uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, es reconocido internacionalmente por su aportación a la transformación de la industria japonesa, revolucionando su sistema de administración y elevando considerablemente sus niveles de calidad y productividad.

Discípulo del doctor Walter A. Shewart, quien desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, el doctor Deming utilizó y difundió ampliamente el **círculo de Shewart**: planear, hacer, verificar y actuar, al que finalmente ahora se le conoce como círculo de Deming y es uno de los aspectos medulares de su filosofía de calidad.

El doctor Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos para el logro de calidad y el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Deming.

Es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática, partiendo de información confiable para la toma de decisiones.

El círculo de Deming tiene cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar (figura 4-4).

- La primera fase del círculo Deming es **planear**: se considera en esta fase dejar claros los objetivos, el diagnóstico administrativo, la definición de acciones y el plan de trabajo
- La segunda fase corresponde a **hacer**: es propiamente la ejecución de acciones
- La tercera es **verificar**: se refiere al control, propiamente dicho

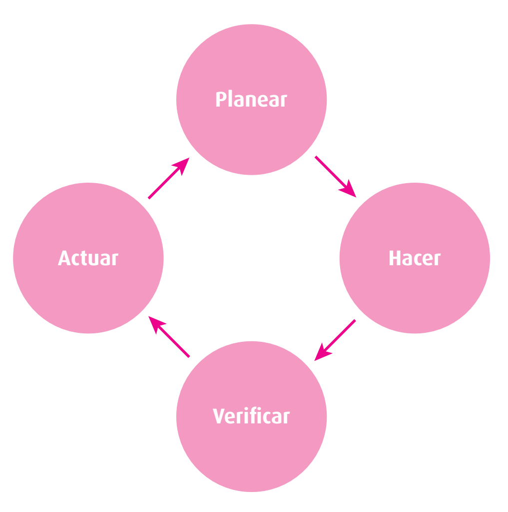


Figura 4-4 Círculo de Deming.

- La cuarta fase es **actuar**: se refiere a realizar los ajustes correspondientes, volver a plantear acciones si es necesario, y sistematizar los procedimientos para verificar

El doctor Deming sintetiza su filosofía de la calidad en la aplicación de 12 factores:

1. Perseverancia y competitividad.
2. Cambiar y romper los viejos paradigmas.
3. Eliminar el control y la vigilancia para obtener calidad; la misma se genera desde el principio.
4. Mejora constante.
5. Considerar al trabajador como una persona racional y creativa, dando la oportunidad para que se sienta orgulloso por su trabajo.
6. Desechar el miedo a participar y expresar ideas.
7. Trabajo en equipo.
8. Capacitación y educación constante.
9. Eliminar los exhortos y amenazas.
10. Quitar los estándares y sustituirlos por liderazgo.
11. No economizar sacrificando la calidad. Abrir el mercado.
12. La calidad es tarea de todos.

Deming habla también de una reacción en cadena que incluye: mejorar la calidad, lo cual permite reducir los costos, aumentar la productividad, lo que hace a las organizaciones permanecer en el negocio, acrecentar el mercado y consecuentemente disminuir los precios, y finalmente crear más y mejores empresas (figura 4-5).

Dr. Walter A. Shewart

En 1924, el doctor Shewart inició el control de calidad llamado "control estadístico", el cual tiene su base en el uso de gráficas y el cálculo simplificado con el propósito de reconocer la variabilidad en el proceso, las causas y encontrar la forma de controlar la variabilidad.

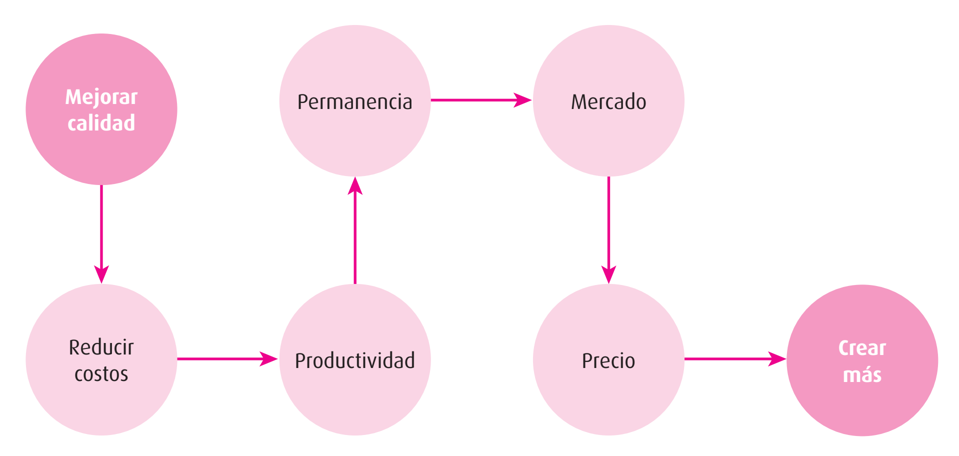


Figura 4-5 Reacción en cadena de Deming.

El concepto básico del control de los procesos implica, según Shewart, causas comunes y causas especiales. Las comunes son ocasionadas por el propio sistema y las especiales son eventos circunstanciales y efímeros ajenos al sistema.

Lo que se debe hacer para eliminar las causas comunes es distinto a lo que se debe hacer para eliminar las causas especiales.

El mejoramiento del proceso consiste en eliminar las causas de error, tanto especiales como comunes.

Walter Shewart, prominente estadístico estadounidense, fue pionero en el control de los procesos. En 1924, inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos.

Por su formación de estadístico, Shewart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos industriales generaban datos cuantitativos tales como longitud, peso, altura, densidad, etc., que podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar si la variación observada en ellos indicaba que el proceso estaba "bajo control", es decir, correspondía a causas comunes de variación o si, por el contrario, el proceso estaba afectado por causas especiales que podían ser corregidas para evitar resultados del proceso "fuera de control".

Shewart es también autor del ciclo PHVA, conocido como el ciclo de Deming, al que se supuso ideado por este último.

Se reconoce así que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso, por lo que es necesario analizar los datos generados para minimizar la variación que se produce en ellos.

Se reconoce de esta forma que la calidad está presente en todo el sistema.

Dr. Joseph M. Juran

Fue uno de los primeros en promover la calidad y ha hecho importantes aportaciones en la modernización y revolución de la industria japonesa. Define la calidad como "adecuación al uso", lo que implica tomar en cuenta que el producto o el servicio ofertado cuente con las características que el cliente ha definido como "útiles".

Sus logros en la modernización de la industria japonesa se deben a que pudo transmitir a los gerentes de nivel estratégico y operativo que el control total de la calidad no es un instrumento que deba aplicarse a nivel operativo, sino que es para toda la gerencia.

Distingue dos tipos de calidad: la de diseño, que se refiere a que el producto o servicio satisfaga las necesidades del usuario, y la de conformancia, que es el grado en que los productos o servicios se apegan a lo planeado.

El proceso establecido por Juran, conocido como la trilogía de Juran, para lograr la calidad incluye tres aspectos:

- Planificar la calidad
- Control de calidad
- Mejora de la calidad

Para planificar con calidad, según Juran, es necesario: fijar objetivos de calidad, identificar a los clientes, determinar las necesidades de los clientes, desarrollar el producto o el servicio con características que respondan a las expectativas de los clientes, desarrollar el proceso adecuado y establecer el control del proceso.

El control de la calidad incluye la evaluación del comportamiento real del producto o servicio y su ajuste a la calidad, comparar con los objetivos de calidad y actuar sobre las diferencias.

Con la mejora de la calidad se pretende elevar los niveles de calidad alcanzados a través de equipos de mejora y de proyectos de investigación para innovar.

Se supone que la mejora de la calidad debe considerar el hecho de crear la infraestructura necesaria para asegurar la mejora de la calidad. Al mismo tiempo deben proporcionarse los recursos, la motivación y la formación necesaria a los equipos de mejora.

El modelo parece fácil, sin embargo, lo importante no es cómo parezca, sino cómo aplicarlo.

Dr. Kaouru Ishikawa

El doctor Ishikawa destacó el énfasis que la aplicación de la estadística tiene para revolucionar la filosofía administrativa hacia un objetivo de calidad. No sólo se limitó a difundir la necesidad de la calidad, sino que expresó la importancia de aplicar el control de calidad en todas las actividades de la empresa, lo cual constituye el control total de la calidad.

De hecho, según Ishikawa, los objetivos del control de calidad son muy amplios. Se trata de:

- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Dividir los beneficios entre todos los miembros de la organización
- Mejorar el nivel de vida de las personas

Se le considera pionero de los "círculos de calidad"; además, señala que en Japón el control total de calidad tiene un sentido humanista que se define por las siguientes características:

- Se aplica en toda la organización
- Se proporciona educación y entrenamiento para una cultura de la calidad
- Se integran los círculos de calidad con apoyo total
- Se aplican auditorías para el control de la calidad
- Se aplican métodos y herramientas de la estadística
- Se promueven actividades de control de calidad en toda la nación
- Su filosofía de la administración incluye: primero calidad, el consumidor dice cuál es la calidad, hablar con hechos y datos, respetar al trabajador y organización funcional

Phil Crosby

Es pertinente incluir aquí el trabajo realizado por Phil Crosby, quien es un importante consultor de calidad en Estados Unidos y ha promovido intensamente su filosofía de calidad en las empresas. Es importante porque sus aportaciones al modelo de calidad son realmente interesantes; su afirmación de que "calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez" se ha hecho famosa e indudablemente muy criticada. El propósito de dicha frase es en el sentido de que las empresas gastan más cuando existe mala calidad, y esto puede evitarse.

Los principios de Crosby son:

- Cumplir con los requisitos de calidad
- La prevención es el sistema para la calidad
- El estándar de desempeño es cero defectos
- El sistema de medición se orienta a los costos de la calidad y los costos de no cumplir los requisitos exigidos por el cliente

Los 14 pasos de la administración de calidad de Crosby son:

1. Establecer el compromiso de la dirección de calidad.
2. Formar un equipo para mejora de la calidad (EMC).
3. Capacitar al personal en los conceptos de calidad.
4. Establecer métodos de medición de la calidad.
5. Evaluar los costos de la calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Cero defectos.
9. Festejar logros.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar equipos de calidad.
14. Repetir el proceso.

Michael Hammer y James Champy

Son consultores pioneros en el campo de la reingeniería de servicios, siendo Hammer quien desarrolló el concepto de reingeniería. Ambos autores proponen que para lograr mejoras deben centrarse en los procesos y reinventarlos.

Consideran asimismo que la manera de hacer las cosas hoy, muchas veces responde a las necesidades o a los factores del pasado. Sostienen que se han heredado prácticas y procedimientos que no nos cuestionamos y que muchas veces son obsoletos e impiden obtener resultados y satisfacer las necesidades de los clientes.

Definen la reingeniería como la revisión fundamental de los procesos para alcanzar resultados espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La base de la calidad total son las personas involucradas, los consumidores finales, el personal, los dirigentes, los accionistas, los proveedores y la sociedad que le otorga un lugar y una

mejora continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.

La calidad se asegura desde el momento inicial en que se obtienen los insumos; la calidad no se controla, se produce a partir del trabajo diario en forma responsable, se sustenta en la previsión y no en la detección de fallas y errores que el control de la administración clásica o neoclásica intentaron como esencia de la dirección.

El mejoramiento constante de los procesos depende de la medición y retroalimentación constante de los mismos.

Como la calidad no se controla, sino que la hacen las personas involucradas, es necesaria una gestión administrativa de corte gerencial.

Conceptos de calidad

El concepto etimológico de la palabra calidad proviene del vocablo griego "*kalos*", que significa bueno, hermoso, apto, favorable, y del vocablo latino "*qualitem*", que significa propiedad.

Calidad es entender que el cliente (paciente) es quien define la calidad de nuestro servicio.

Obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse sólo con "librarlos de sus problemas inmediatos", es un proceso que involucra a todos los empleados.

Conceptos

Administración del conocimiento. Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización.

Alta dirección. Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.

Alto desempeño. Se refiere a la capacidad de generar conocimiento a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo, habilidad para innovar y crear.

Auditoría de calidad. Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de !os sistemas y procesos de calidad.

Cadena de valor. Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodología que participan en un proceso de transformación. En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales.

Calidad. Grado en que se cumple con los requisitos; es cumplir sistemáticamente con los requerimientos para satisfacer las necesidades o expectativas de nuestros clientes o usuarios. Es la creación de valor para los clientes o usuarios.

Calidad con base en hechos. Las decisiones deben tomarse conforme los hechos que así lo muestran, el análisis de datos y la información estadística debe ser la base para tomar las mejores decisiones.

Calidad total. Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.

Capacidad de proceso. Aptitud para obtener un producto.

Cliente. Persona que recibe, utiliza o se beneficia con el producto, servicio o actividad que se realiza; puede ser interno o externo.

Cliente externo. Aquellas personas fuera del organismo que reciben, utilizan o se benefician con las actividades que se realizan.

Cliente interno. Aquel que utiliza, recibe o se beneficia con el producto del trabajo, dentro del propio organismo.

Comparación referencial. Estudio sistemático para conocer los procesos, productos y servicios de la competencia y/o de las mejores prácticas.

Competitividad. Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.

Consenso. Consentimiento de todas las personas que componen un grupo para actuar de tal o cual manera o para emitir una conclusión.

Cultura deseada. Es el conjunto de signos, rasgos y características conductuales que describen lo que la organización quiere ser.

Cultura organizacional. Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades que representan la forma de ser de una organización.

Desarrollo sostenido. Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización por crear valor a los clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, y de la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.

Desarrollo sustentable. Es la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados del medio ambiente y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Documentación. Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Efectividad. Es la capacidad para entregar resultados planeados.

Eficiencia. Es el logro de objetivos con los recursos disponibles.

Eficiencia ecológica. Se refiere a la eficiencia respetando la ecología; es el aprovechamiento óptimo de la energía y recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, por ello es necesario no sólo satisfacer sus necesidades, sino anticiparse y preocuparse por exceder sus expectativas. Por ello deben investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar sus actividades para satisfacer dichas necesidades.

Enfoque con base en procesos. El logro de objetivos es mejor cuando se identifican en un proceso que relaciona actividades y recursos.

Enfoque de sistemas. Toda organización funciona como un sistema, los procesos están interrelacionados y son interdependientes. Cuando la organización actúa en consecuencia los beneficios son mayores.

Entrada. Es, por lo general, la salida de otro proceso.

Estándar. Norma, medida de desempeño esperado, utilizada para evaluar o comparar acciones realizadas.

Estandarización. Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición para lograr un desempeño consistente.

Estratificación. Clasificación de datos en grupos con características similares.

Estructura. Es la descripción de las interrelaciones y responsabilidades de los diversos niveles jerárquicos relacionándolos con niveles, procesos y sistemas.

Evaluación de la calidad. Es la metodología que se emplea para asignar un valor cuantitativo. Normas de desempeño definidas para una actividad, un proceso, un producto o un servicio a la madurez de los sistemas y procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad.

Garantía en el servicio. Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios ofrecidos, de acuerdo con las necesidades de los clientes y usuarios, así como a la res-

puesta satisfactoria o restitución en caso del incumplimiento.

Histograma. Es una gráfica que sirve para representar el promedio y dispersión de un grupo de datos.

Hoja de verificación. Formato diseñado para registrar los datos de categorías de información previamente seleccionadas: opiniones de usuarios, frecuencia de ocurrencia de sucesos, mediciones de desempeño de procesos, etcétera.

Indicadores. Conjunto de mediciones.

Modelo de calidad. Es el paradigma que contiene el esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y prácticas de la organización, congruentes con los principios y valores de calidad.

Objetivos estratégicos balanceados. Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.

Organización como sistema. Es la concepción del funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los procesos y sistemas de la organización, y su interacción con los proveedores, distribuidores, clientes y usuarios.

Proactivo. Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.

Procedimiento. Forma en que debe realizarse un proceso. Conjunto de pasos ordenados y relacionados entre sí, a través de los cuales se convierten los insumos en productos o resultados. Proceso normalizado, documentado y escrito.

Proceso. Sistema interrelacionado de actividades que entregan "salidas" a unos clientes que lo demandan transformando "insumos" a productos y agregando valor al transformar. Se denomina así al conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.

Procesos clave. Son los procesos relacionados con la misión de la organización; aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

Procesos de apoyo. Son todos aquellos que facilitan los procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes es indirecta, sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

Producto. Salida del proceso.

Proveedor. Son todas las organizaciones o personas internas que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refiere a quienes aportan productos y/o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización.

Salud financiera. Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia y que se representa por su valor económico.

Satisfacción del personal. Se refiere al grado de bienestar en el trabajo de todo el personal y de la organización en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre y trabajo en equipo.

Servicio. Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.

Sinergia. Principio de la teoría de sistemas que señala que "el todo es más que la suma de sus partes". Esto quiere decir que se

obtienen mejores resultados cuando se unen los esfuerzos de las partes, que si cada una actuara por separado.

Sistema. Se considera como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman parte de una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía o materia para producir datos, energía o materia.

Subsistema. Grupo de elementos que forman parte de un sistema.

Tecnología. Conocimientos o experiencia que pueden aplicarse a nivel industrial para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio.

Tecnología limpia. Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo. Utilizan, de preferencia, energía natural (solar, eólica, geotérmica, magnética, gravitacional, etc.), detergentes y limpiadores biodegradables, sin fosfatos, materias primas con sistemas de producción o extracción de bajo impacto ambiental (materiales o elementos escasos en la naturaleza), materiales reciclados para sus empaques y papel en general, tuberías y artículos plásticos, materiales reciclables, reutilizables, no desechables, fibras naturales, agua de lluvia, agua residual tratada, procesos de bajas o nulas emisiones a la atmósfera.

Valor. Es el grado de beneficio obtenido, resultado de la utilidad y experiencias vividas en el uso de un producto, servicio o estrategia. Con relación a los productos y servicios, el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas.

Valor creado. Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

Valor superior. Es el beneficio adicional al valor creado a los productos y servicios. Permite lograr características de diferenciación en los mercados o ventajas competitivas.

Valores organizacionales. Conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades que orientan y conforman la cultura organizacional deseada.

Variabilidad. Fenómeno inherente a todas las cosas en la naturaleza, que señala que no existen dos objetos iguales en todo el universo.

Definición

A su vez, si la calidad es una cultura, una filosofía, y una forma de ser y de hacer, conlleva la necesidad de perfeccionar la forma de trabajar.

La calidad total tiene su principal fuerza motriz en la creación de un valor agregado en la labor personal para satisfacer a los clientes y usuarios.

Con relación a los productos y servicios: el valor es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades por parte de la empresa o institución a la cual demanda un producto o un servicio.

Sin embargo, hoy para actuar con calidad es indispensable **conocer** los nuevos enfoques administrativos y actuar en consecuencia.

Para conocer debe iniciarse por “aprender de los mejores”; así, se presentan a continuación las aportaciones de los teóricos en la materia.

Administración por conocimientos de Drucker

El mundo se encuentra en medio de un gran cambio, el cual se caracteriza por el paso de una economía industrial a una economía del conocimiento —de una sociedad capitalista a una sociedad poscapitalista—. Este cambio alterará completamente la estructura de la sociedad, la dinámica social y económica, las clases sociales y los problemas sociales.

El resultado de la aplicación del conocimiento primero a la mejora de las herramientas, procesos y productos, después a la productividad laboral, y por último a la innovación y a elevar el propio conocimiento, se manifiesta en una nueva sociedad llamada por Drucker, "sociedad poscapitalista".[4]

El papel del conocimiento en el trabajo está reemplazando al trabajo manual. El conocimiento es hoy la clave del éxito económico y personal.

Prácticamente no se puede tener acceso a unos ingresos correspondientes a los de la clase media, si no se tiene un título que certifique la adquisición de conocimiento, y éste sólo se puede obtener sistemáticamente en una universidad.

La innovación y la creatividad que se propician con el concepto del hombre como un ser racional en las organizaciones, sólo se consigue a través de la aplicación de conocimientos, por eso el que más se valora en las empresas es aquel que puede aplicarse a la práctica y modificar efectivamente la realidad.

La superespecialización por medio del conocimiento está ganando terreno y a medida que se depende más de éste, se torna más complejo y especializado. En consecuencia, la finalidad de las empresas es contar con aquellos especialistas que puedan hacer más competitiva y productiva a la organización. Lo anterior induce a pensar que aquellos que no son especialistas, es decir, los técnicos, el auxiliar, etc., serán subcontratados.

Una organización de especialistas en conocimiento es una organización de iguales, por tanto, una organización de este tipo no tiene jefes ni subordinados, ya que todos son iguales: el conocimiento los iguala.

Como el objetivo de las organizaciones poscapitalistas es la innovación, por definición están designadas para el cambio constante.

El cambio, por ende, cobra especial relevancia y, por otra parte, una organización de especialistas va hacia la descentralización, puesto que los jefes también tienden a desaparecer.

Organizaciones federales

Es en tales circunstancias que la propuesta de las organizaciones federales se indica como la más adecuada para un óptimo financiamiento. Tom Peters y Charles Handy introducen una organización federal.[5]

De acuerdo con los autores, en las sociedades en las que el conocimiento es la tendencia, las organizaciones se verán forzadas a descentralizar, pero la descentralización tradicional ya no bastará, debe hacerse radical, de tal forma que semejan una estructura federal.

Recuérdese que centralizar significa que el centro delega a las partes, pero sigue manteniendo el control general.

El federalismo consiste en que varias partes se unen para trabajar juntas, los poderes del centro son otorgados por las partes. La función más importante del centro en las organizaciones federales es asesorar, coordinar, sugerir, etcétera.

4 Boyett J, *et al. Hablan los gurús*. México: Editorial Norma, 1999:345.
5 Boyett J. *Op cit,* p. 359.

El cambio en una organización puede afrontarse más rápido cuando las partes involucradas tienen poder y autonomía, por supuesto que el cambio de la descentralización tradicional a la federal no es voluntario, es producto del conocimiento y la innovación.

Charles Handy considera que los principios de las organizaciones federales son:

- **Un centro pequeño.** Una oficina central corporativa que organiza un gran número de personas, con funciones de investigación, diseño de escenarios y opciones futuras, estrategias y documentación.
- **Subsidiaridad.** Las unidades operativas toman decisiones y sólo en caso necesario ceden poder a la oficina central, al contrario de lo que ocurre tradicionalmente en las organizaciones clásicas.
- **Doble ciudadanía.** Los empleados se identifican tanto con su unidad operativa como con su organización.
- **Trabajos "de tipo empresarial".** Todos los empleados son personas de negocios, se sostiene como filosofía del trabajador el trabajo empresarial, aquel con responsabilidad sobre los presupuestos, gastos, formación, clientes, calidad y con acceso completo e ilimitado a la información financiera y no financiera.

Los elementos de trabajo en una organización federal permiten que los empleados reciban información sobre todas o casi todas las habilidades necesarias para desempeñar con efectividad su puesto.

En las organizaciones federales no se frenan las acciones a las contenidas en las descripciones de puesto que son limitantes. Las tareas que antes se realizaban en varios pasos y en varios departamentos o de varios jefes, pueden realizarse si el empleado puede producir un producto completo y ofrecer un servicio integral a sus clientes.

El uso de los presupuestos y la autoridad para tomar decisiones en cuanto al presupuesto está ahora en el empleado, sin necesidad de esperar el consentimiento de la dirección. La calidad es asumida por el empleado, así como la creatividad, desde luego tienen autonomía para actuar con tal de que cumplan con su trabajo. Además, son los empleados los responsables ante los clientes hasta su total satisfacción.

Excepto las decisiones financieras, el empleado tiene acceso a toda la información que estime pertinente para desarrollar su trabajo.

En la práctica, muchas de las organizaciones están transformando su organización a una federal.

Peters dice que la organización federal desintegra la empresa en unidades pequeñas autosuficientes, en las que todos los empleados se ven obligados a convertirse en empresarios.

Teoría del Trébol

El mismo Handy propone una organización en forma de trébol; es el emblema nacional de Irlanda. Handy utiliza el trébol para simbolizar los tres tipos de personas que integran las nuevas organizaciones.

Las unidades operativas individuales son organizaciones en forma de trébol con tres tipos de empleados:

- **Profesionales:** trabajadores del núcleo central de tiempo completo. Son los trabajadores que son decisivos para el futuro de la organización por los conocimientos que poseen.
- **Contratistas:** consultores y contratistas subcontratados, que se contratan para trabajos específicos que no son esenciales ni permanentes.

- **Temporales:** son trabajadores que son necesarios para ampliar servicios, mantenimiento de las instalaciones o en épocas de mucho trabajo, entre otros.

  Para triunfar en las organizaciones del mundo contemporáneo se necesita:

- Una buena educación con certificados de competencias en una variedad de temas, de ahí que se incluya en la actualidad en los sectores educativos la formación por competencias y un buen conocimiento de nuestra forma de inteligencia única (de tacto, analítica, lingüística, espacial, musical, práctica, física, intuitiva o interpersonal) y de cómo podemos explotarla para añadir valor a las organizaciones.

Reingeniería

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. D. Morris y Brandon mencionan siete condiciones para que el proceso de reingeniería llegue a buen término:[6]

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería con metodología.
2. Administración coordinada del cambio para las funciones afectadas.
3. Habilidad para evaluar y planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar los modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la empresa.

Para estos autores, la reingeniería precisa primero de un proceso de posicionamiento, además de que debe ser elaborado el proyecto por asesores externos a la empresa.

Michael Hammer y James Champy fueron consultores pioneros en el campo de la reingeniería. Ambos sostienen que aplicando la reingeniería se lograrán resultados espectaculares.

Definen la reingeniería como “la revisión y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería es una respuesta al modelo de calidad, sobre todo en lo que a control de los procesos se refiere. Quien aplica este enfoque debe considerar la toma drástica de decisiones.

Concepto de reingeniería

La reingeniería es la revisión de los procesos de la organización y el cambio radical en su diseño con el propósito de mejorar, en forma drástica, el rendimiento de los procesos desde el punto de vista del costo, calidad, beneficio y tiempo.

Gerencia de procesos

Tiene su origen también en el modelo de calidad, se incluye como práctica de la disciplina de calidad.

La gerencia de procesos forma parte de la cultura de organizaciones exitosas, es cultura empresarial; la confusión común entre unidades organizacionales y procesos surge porque el

6 *Morris D., Brandon J., Reingeniería.* México: Editorial McGraw-Hill, 1998:19.

modelo administrativo predominante se aplica a través del proceso administrativo y su modelo de organización se define con una estructura jerárquica en la cual se ven claramente los distintos niveles de responsabilidad y autoridad.

La división del trabajo, los insumos y el producto están perfectamente definidos, no así el proceso por medio del cual se integran los insumos, se elaboran los productos y se producen las salidas.

Una de las preocupaciones de los exponentes del modelo de calidad ha sido lograr la efectividad establecida en la misión y la visión, las reflexiones giran en relación a cómo agregar valor ya sea a los bienes, los servicios o ambos, que fuesen objetivamente apreciados por los clientes.

La gerencia de procesos es así una respuesta a la producción de bienes y servicios de calidad que se construyen en los procesos. Maneja cuatro principios fundamentales:

1. La gerencia de procesos es agregar valor al producto.
2. Escuchar la voz del cliente.
3. Lograr la satisfacción del cliente.
4. Escuchar a los mejores.

No cabe duda que en el mundo actual todas las actividades de las organizaciones que producen servicios o comerciales están involucradas en los mercados globales. Muchas organizaciones se han dado cuenta que únicamente posicionándose en el mercado pueden enfrentar el futuro, porque aquello que parecía lejano está aquí.

Muchas empresas motivadas por sus clientes, o como en el caso de los servicios públicos presionadas por las políticas internacionales, se han visto obligadas a aplicar la familia de normas ISO 9000. Parece que el éxito de las empresas mundiales se debe a la aplicación de la normatividad. Sin embargo, en México la aplicación de las normas ISO 9000 y los premios de calidad se adquieren más por publicidad que por los beneficios demostrados.

La idea de que puede asegurarse la calidad con la certificación y la acreditación de las organizaciones, y por tal hecho es posible competir en los mercados globales, es totalmente errónea.

La gerencia de procesos, como ya se mencionó, tuvo su origen en el movimiento de calidad. Surgió como una respuesta a la necesidad de cambiar la administración que se enfocaba al producto por una administración con enfoque al cliente.

Concepto y evolución del proceso

En forma **amplia**, proceso es “una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo”.

En forma **estricta**, un proceso es “el conjunto de actividades que se realizan con insumos a los cuales se le añade valor y se entregan productos o servicios que se constituyen en salidas”.

En su forma más sencilla, el proceso es un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas. Este concepto fue desarrollado en Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.[7]

La teoría de sistemas define el proceso como: “Un sistema interrelacionado de entradas, que entregan unas salidas a unos clientes que lo demandan, transformando insumos a productos, y agregando valor al transformar”.[8]

Un proceso puede ser operativo con procesos más pequeños, conocidos o designados como subprocesos. En una organización, un proceso involucra a más de un departamento.

7 *Mariño Navarrete. Gerencia de procesos.* México. Alfaomega, 2000:2
8 *Ídem,* p. 4.

Evolución

La gerencia de procesos tiene su origen en el movimiento de calidad. Es hasta los albores del siglo XX que se tenía el enfoque hacia el producto, debido a las influencias de las administraciones clásica y neoclásica.

El enfoque científico fue pionero en el mejoramiento de la productividad y fue difundido ampliamente, su principal exponente fue Taylor.

En Japón, el reconocimiento de la calidad que se construye en el proceso se produjo de 1900 a 1940.

Como se mencionó, Shewart (estadístico estadounidense) propuso el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y Deming, discípulo de Shewart, difundió el ciclo al que se le conoce erróneamente como ciclo de Deming.

Actualmente, el concepto ha evolucionado hacia el ciclo PEEA (planear, ejecutar, estudiar y actuar). La evolución del concepto lleva a identificar dos fases:

1. Control de procesos.
2. Mejoramiento.

Es importante reconocer que las organizaciones japonesas fueron quienes mejor aplicaron las enseñanzas de tres reconocidos profesores estadounidenses: Juran, Deming y Drucker. Con ello se fundamenta el paradigma de “calidad total”.

El paradigma con mayor éxito en la administración es el de **calidad total**, en éste la gerencia de procesos es elemento indispensable. Recuérdese que Kaouro Ishikawa proporciona como aportes fundamentales a la administración de calidad una forma de aplicarla. Basta mencionar los “círculos de calidad” y la utilización del diagrama causa-efecto, que son herramientas indispensables en la aplicación del modelo y se deben al doctor Ishikawa.

El mejoramiento de los procesos como elemento fundamental en el modelo de calidad nos muestra la evolución que se ha dado, así por ejemplo tenemos al especialista japonés Masaki Imai, quien propone para la mejora de los procesos un incremento gradual y constante. Juran, por su parte, propone un cambio drástico al que se le llamó *breakthrough* y que se convierte en la parte básica de la reingeniería.

Con las organizaciones internacionales se promueve el enfoque de procesos y posteriormente se aborda el concepto de procesos gerenciales.

Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de **agregar valor** a los insumos para mayor satisfacción del cliente (figura 4-6).

En cualquier empresa encontramos de forma patente al menos dos tipos de proceso, los que son clave y aquellos que apoyan o sirven de soporte.

La administración de procesos consiste en identificar, definir y determinar las interrelaciones, así como optimizar, operar y mejorar los procesos de la organización. De igual forma, busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes.

Los procesos en las estructuras de las organizaciones que fueron motivo de estudio en todos los modelos de la administración son, actualmente, motivo de análisis porque finalmente los procesos son las unidades elementales de las organizaciones.

Sin embargo, la aplicación de la administración de procesos no es tarea fácil, porque a lo largo de la evolución de la administración se han desarrollado verdaderos obstáculos. Los departamentos y su autonomía, las jerarquías, la burocracia, la falta de comunicación y la superespecialización se han convertido en sólidas barreras que impiden el flujo de los procesos y de las actividades para agregar valor. El resultado es que la organización disminuye su capacidad como sistema total para responder a las demandas de sus clientes y del medio ambiente en que se encuentra.

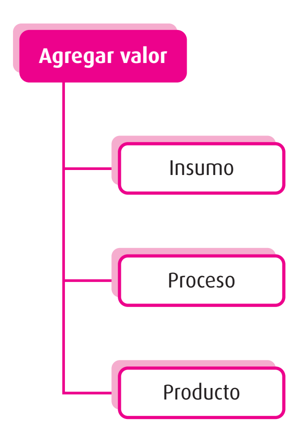


Figura 4-6 Desarrollo de los procesos.

La cultura empresarial está cambiando, se orienta a obtener resultados como producto de un control y mejora de los procesos, se enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes o servicios (o ambos) que agreguen valor a los ojos de los clientes.

Dentro del movimiento de calidad se conceptúa a la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente.

Otro elemento importante de la administración de calidad es la evaluación de los procesos, ésta se produce en función de la evaluación del cliente externo e interno. Se busca la satisfacción del cliente.

Otro factor que se cuida es **escuchar la voz del cliente**, lo que significa la necesidad de encontrar la razón de ser de todos y cada uno de los procesos, ya que si algún proceso no tiene clientes, por inferencia no tiene razón de ser.

El paradigma de calidad total establece otro elemento importante, el **aprendizaje de las experiencias** de otras organizaciones consideradas líderes en el gusto del público. A esto se le asignó el nombre de ***benchmarking***, que es la comparación competitiva o escuchar la voz de los mejores procesos.

Entre los empresarios exitosos se encuentra el consenso de que un desempeño que busca la excelencia, invariablemente practica la gerencia de procesos.

Aplicar la gerencia de procesos implica un cambio de paradigma administrativo y la aplicación de un principio fundamental en el desempeño organizacional.

La gerencia de procesos se fundamenta en la misión, la visión y los principios y valores que la organización ha establecido. Es indispensable identificar los procesos con toda claridad, pues para medir es necesario establecer parámetros y basarse en hechos.

La aplicación de una metodología científica en la gerencia de procesos es vital para establecer un modelo gerencial, así como las estrategias. Además, señalaremos las características de los equipos de proceso, el consejo o el comité de calidad.

Uno de los aspectos más destacados de la gerencia de procesos es la descripción clara de los diversos procesos que se realizan en la organización.

Capítulo 5

Conceptos básicos

Variables administrativas

Las variables que estudia la administración se han identificado con el transcurso del tiempo, la evolución constante de la materia distingue cinco variables, las cuales han sido incorporadas a través de los distintos modelos, escuelas o teorías; dichas variables son:

- Organización
- Productividad
- División del trabajo
- Ambiente
- Tecnología

Estructura de la organización

A partir de la escuela clásica, la estructura de organización formal ha evolucionado al tomar en cuenta la existencia de estructuras informales de la organización y el conflicto entre ambas.

El interés por reducir la ineficiencia causada por los conflictos entre la estructura formal e informal de la organización provocó que se buscaran otras formas, entre ellas: organización funcional, organización matricial, organización mixta, organización federal, etcétera.

Dentro de la teoría clásica se identifican tres divisiones:

1. La organización científica.
2. La organización formal (conocida algunas veces como teoría administrativa).
3. La burocracia.

La organización científica

Fue Taylor quien más que crear una ciencia administrativa, definió una serie de pautas para reemplazar los métodos existentes con base en reglas empíricas.

Las ideas sobre estructura jerárquica y la división del trabajo (descomposición del proceso de producción en numerosas labores sencillas) comenzaban a afianzarse, y Taylor centró su atención en la forma de controlar y coordinar la ejecución de las diferentes tareas a fin de mejorar la eficiencia de la organización. De ahí que a la administración científica se le conozca también como administración de tareas.

Mediante el uso de métodos científicos, tales como los estudios de tiempo y movimientos, se analizaron las formas más eficientes para la realización de determinadas tareas. Con el fin

de inducir a las personas a adoptarlas, Taylor introdujo incentivos como la remuneración por resultados. Así, las organizaciones podían aumentar sus niveles de producción con la mayor eficiencia posible, al tiempo que los trabajadores mejoraban sus niveles de ingresos económicos. En consecuencia, se pensó que los trabajadores aceptarían los métodos científicos, ya que lo que era bueno para la compañía obviamente era ventajoso para ellos. A su vez, la administración, en aras de la eficiencia, tendría que prestar mayor atención a la selección y capacitación de los individuos.

Este enfoque de la organización del trabajo contiene una visión idealista sobre la naturaleza humana porque se parte de la premisa de que si la productividad aumenta, todos los integrantes de la organización saldrán beneficiados.

Posteriormente, los investigadores demostraron que los trabajadores no siempre se comportan en forma económicamente racional; de tal manera que en los casos en que el aumento de la producción parecía ventajoso para ellos las normas de grupo limitaban, de hecho, los niveles de aumentar el trabajo.

Es obvio que dentro de esta visión del hombre no se consideró la forma como los trabajadores se ven afectados por variables sociales, como puede ser el comportamiento informal del grupo.

La resistencia de los trabajadores también se reflejó en la manera como éstos a menudo manipulaban los resultados derivados de la aplicación de métodos científicos y en la forma como los sindicatos cuestionaban la distribución de las ganancias obtenidas mediante el aumento de la eficiencia.

La administración científica se ha descrito como un microenfoque al estudio de las organizaciones; es decir, la manera de cómo la administración puede optimizar el rendimiento de la producción.

Las otras dos divisiones de la teoría clásica, la organización formal y la burocracia, consideran un macroenfoque, ya que se relacionan con la estructura y el desarrollo de principios aplicables a los niveles más altos de autoridad dentro de la organización.

Organización formal

La teoría de la organización formal tiene su origen en los escritos de profesionales como Fayol. En ellos se planteó que la administración de una organización podía tornarse más eficiente mediante la aplicación de ciertos principios universales, los cuales suministraban las directrices para la estructuración de la organización formal. Estos principios eran los siguientes:

Especialización por función y división del trabajo

Dependiendo del tipo de tarea, la especialidad se producía por la subdivisión de labores. Los trabajadores que las realizaban eran asignados a departamentos funcionales.

Principio escalar

La cadena de mando era una línea de autoridad que descendía a través de la estructura de organización por los diferentes niveles de responsabilidad.

Unidad de mando

La idea según la cual los empleados tenían que reportar a un solo jefe, ya que la existencia de dos o más impedía la productividad.

Tramo de control

Determinada por el nivel óptimo de supervisión efectiva la cual, aunque variable, debía tener cinco o seis subalternos por supervisor.

El control a través de capataces, supervisores, jefes de tarea, jefes de servicio, etc., se consideró uno de los elementos indispensables en el buen funcionamiento de las empresas.

Comunicación vertical

La cadena de mando era el canal oficial de comunicación. Por lo mismo se producen barreras en la comunicación horizontal y general.

Niveles mínimos de autoridad

La reducción en el número de niveles de autoridad facilitaba la comunicación y el control, a la vez que mejoraba la eficiencia.

Departamentos de línea y de *staff*

Los departamentos de línea eran los responsables directos de la toma de decisiones relativas a la producción de un bien o servicio; los departamentos de *staff* o de apoyo, por ejemplo el departamento de personal, debían brindar asesoría especializada y servicios para facilitar la labor de los departamentos de línea.

Quienes formularon la teoría de la organización formal pusieron demasiado énfasis en la estructura, a expensas de los factores sociológicos y psicológicos relacionados con el comportamiento humano.

La estructura de organización en el modelo de calidad presenta un rompimiento con los paradigmas mencionados. La estructura de organización es ahora la interacción constante para lograr la satisfacción del cliente como objetivo común.

División del trabajo

A partir de la división entre nivel directivo y operativo, la especialización y superespecialización, la forma en que se dividía el trabajo fue siempre con base en los niveles jerárquicos de autoridad.

La división del trabajo en el modelo de calidad es el trabajo en equipo y las cadenas de cliente-proveedor internos.

La preocupación ahora es cómo lograr que cada uno de los integrantes del equipo realice a satisfacción sus tareas.

Las unidades departamentales y la estructura de organización clásica tienden a desaparecer, actualmente se organiza en torno a procesos y con especial énfasis en los clientes, se hacen patentes las redes de procesos, las técnicas estadísticas para tomar decisiones y organizarse mejor.

La idea es aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa, para ello, la estructura organizacional es flexible y adaptable.

De las tareas y funciones fragmentadas, aisladas y rutinarias se propugna por trabajo en equipo con énfasis en la responsabilidad grupal que en forma integral tome bajo su cuidado todas las tareas y funciones que deben desarrollarse.

Productividad

Ha sido precisamente la productividad el motor de los nuevos modelos y teorías de la administración; la búsqueda de la productividad ha llevado a intentar diversas investigaciones, a la

aplicación de variadas formas de control y a la aplicación de teorías de la motivación. En suma, es y, en opinión de la autora, será la búsqueda eterna.

Si bien la productividad no se entiende ahora como un aumento en la producción, sino como el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, de acuerdo con la cadena de Deming, la productividad (aumento en la producción) es una consecuencia.

Por lo que respecta a las personas, ya no se quiere modelar sus conductas en reglas, normas o evaluaciones; por el contrario, se busca que sean racionales, autónomas y responsables. Para ello se establecen programas de educación integral que destacan sus habilidades y creatividad.

El valor agregado toma fuerte impulso como forma de evaluación y con ello se pretende utilizar al máximo las potencialidades humanas.

El cambio en los factores de motivación es la búsqueda de la excelencia y los valores organizacionales se orientan a la satisfacción del cliente. Se apoyan el liderazgo y el impulso en la conducción grupal.

La productividad es ahora hacer las cosas bien desde el principio, se tienen técnicas de planeación y control desde los insumos y en el proceso se clarifica y detalla cada actividad y función.

Ambiente

A raíz de la aplicación de los modelos sistémicos se hizo necesario considerar no sólo el ambiente dentro de la organización, sino también el macroambiente; es decir, el surgimiento de organizaciones similares y la competencia por ofertar sus productos y servicios afecta considerablemente la vida de las organizaciones sociales. Hoy se considera que para obtener el éxito las organizaciones requieren mostrar competitividad.

Los estudios sobre el ambiente interno y externo en el que se desenvuelven las organizaciones son condición indispensable en todas las empresas.

Cuando la organización se considera como un sistema, es mucho lo que se puede aprender acerca de su funcionamiento interno; sin embargo, esta manera de verla puede ser limitada. No necesariamente revelará mucho de la capacidad del sistema para manejar sus transacciones de intercambio con ese otro sistema más grande del cual forma parte; es decir, el ambiente.

Es poco lo que puede aprenderse sobre la manera como la organización responde a los estímulos externos, o sobre su receptividad a la información que puede ser vital para su supervivencia. El estudio del ambiente es importante para poder comprender cabalmente a la organización misma. La palabra "ambiente" describe aquellos hechos, circunstancias y factores que ocurren fuera de los límites de la organización y que pueden influir sobre lo que sucede en su interior. Este enfoque crea una perspectiva que sirve para recordarnos que la organización no existe en forma aislada; es como un sistema que existe dentro de otro más grande.

El sistema de la organización consta de aquellos componentes sobre los cuales su propia administración ejerce un control directo. La separación en términos de control directo es impuesta por el límite que separa el sistema de la organización y el ambiente. La gerencia tiene, hasta cierto punto, el poder de influir sobre el ambiente, pero sin ejercer un control directo sobre él.

Los estudios sobre el ambiente y su influencia en las organizaciones son sumamente complejos y variados. Es importante reconocer que su consideración es indispensable en el logro de los objetivos organizacionales.

El ambiente se define como el contexto dentro del cual se desarrolla la organización o sistema. Se clasifica al ambiente como: macroambiente y ambiente de tarea.

Macroambiente. Es el conjunto de condiciones tecnológicas, legales, políticas, sociales, culturales, económicas, demográficas, ecológicas e históricas, que son comunes a todas las organizaciones.

Ambiente de tarea. Es el ambiente de operaciones de las organizaciones y está compuesto por: proveedores, usuarios o clientes, competidores y entidades reguladoras, como sindicatos, asociaciones, etcétera.

La organización establece su dominio en el ambiente de tarea. Tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan a proveedores y consumidores. Depende de su ambiente de tarea cuando sus decisiones derivan de sus proveedores o consumidores.

Todas las organizaciones buscan aumentar su poder sobre el ambiente de tarea y reducir su dependencia. Cuanto más estable es su ambiente de tarea, tantas menores contingencias se presentan. Cuanto más cambiante es su ambiente de tarea, tantos mayores son sus contingencias. Aquellas empresas que más se ajustan a las condiciones del ambiente se encuentran más cerca del éxito.

Alfred Chandier Jr. (1976) concluye: cuando las estructuras de organización pertenecen a ambientes estables, los cambios internos son mínimos. Cuando los ambientes son cambiantes, los defectos de la estructura se hacen evidentes.

Tom Burns y Staiker expresan: los sistemas mecanicistas son apropiados en condiciones ambientales relativamente estables. Los sistemas orgánicos son apropiados en situaciones ambientales inestables.

Los estudios de investigación en torno a la teoría de las contingencias demostraron también que al crecer el sistema, las partes tienden a diferenciarse.

El funcionamiento del sistema depende de la integración o coordinación de los elementos para su viabilidad.

Tecnología

La tecnología se define como una variable ambiental sobre la cual las organizaciones tienen poco control, su impacto produce modificaciones a los sistemas.

Se considera que la tecnología influye en:

- La estructura de organización
- La importancia de la organización
- La eficiencia de las funciones

La variable sobre la tecnología es un aporte a la administración del modelo contingente y en dicho modelo la estructura de organización es contingente, porque:

1. La organización se enfrenta a coacciones inherentes a la **tecnología** y al ambiente.
2. Las contingencias se presentan de diversas maneras en las organizaciones y cada organización presenta una variedad de reacciones a las contingencias.

Tipos de tecnología

- **De anillos:** serie de tareas interdependientes para terminar un producto
- **Mediadora:** une a clientes con necesidades comunes
- **Intensiva:** centraliza recursos sobre un cliente
- **Flexible:** amplía sus servicios en la utilización de máquinas, conocimientos y materias primas; ofrece otros productos diferentes a los iniciales
- **Fija:** no permite aplicaciones diferentes a las originales

El avance de la ciencia y la tecnología produce la innovación en aparatos, equipos y materiales.

Hoy día no se conciben las empresas sin sistemas computarizados. Los antiguos sistemas de archivo están siendo sustituidos por archivos comprimidos que se guardan en discos compactos o disquetes. Internet y su enorme difusión mundial que conecta a las personas o instituciones a nivel mundial se hacen indispensables en un mundo globalizado.

De igual forma, los modelos y teorías administrativas se introducen continua y permanentemente cambiando las estructuras y la concepción de la materia.

La forma de conceptuar al hombre en las organizaciones según los diversos modelos administrativos, también ha evolucionado. El modelo **clásico** concibe al hombre como una **máquina**, por ello la búsqueda del aumento en la producción fue el objetivo a lograr.

A partir del modelo **neoclásico** se conceptúa al hombre como el **elemento núcleo** de la organización. El objetivo a lograr fue la motivación, el tomar en cuenta las necesidades humanas; en fin, lo relacionado con la psicología industrial.

A partir del modelo **burocrático** se concibe al hombre como un **ser social**. El hombre en las organizaciones es un servidor público; se parte de la premisa que para funcionar en forma armónica, la sociedad requiere el servicio eficaz y eficiente, ordenado y coherente. El objetivo a lograr fue precisamente la eficacia y la eficiencia.

Con la **teoría de sistemas**, el hombre en las organizaciones es un **elemento** del sistema. Como todos los elementos de los sistemas actúan en forma interrelacionada e interdependiente, el objetivo fue lograr la integración del sistema.

En el **modelo de calidad** el hombre es un **ser racional**. El objetivo a lograr es aprovechar esa capacidad de reflexión en la creatividad e innovación (figura 5-1).

Filosofía de la administración

La filosofía contiene la esencia del fenómeno y da sentido a los conocimientos; orienta y determina los fundamentos intelectuales, establece las razones más elevadas de todas las cosas.

Desde un punto de vista filosófico, los conocimientos y las acciones del hombre deben orientarse al perfeccionamiento de la sociedad. De igual forma, la filosofía orienta los esfuerzos humanos a la búsqueda de la verdad, al dominio de la naturaleza, no para destruirla, sino para armonizar con ella.

La interpretación de los conocimientos depende de la orientación filosófica que se les dé; por lo mismo, para interpretar la teoría de la administración es menester conocer la filosofía que los orienta.

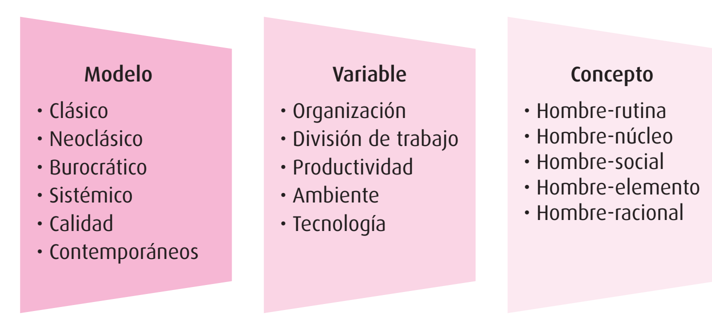


Figura 5-1 Concepto del hombre, según el modelo administrativo.

Si se parte de la premisa de que la administración estudia la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos, entonces se infiere que existen tres elementos importantes en la filosofía de la administración, como se muestra en la figura 5-2.

Las organizaciones humanas

El hombre es un ser social por naturaleza, lo que explica la formación de grupos humanos para satisfacer diversas necesidades humanas. Por otra parte, sólo el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos organizacionales.

Dada la naturaleza dinámica de la conducta humana, y por ende de las organizaciones sociales, es posible pensar que la forma en cómo se organicen para lograr sus objetivos depende en mucho del tipo de administración que apliquen.

Se requiere el conocimiento de variadas técnicas e instrumentos para obtener la cooperación de las personas dentro de los grupos humanos, por ello, entre otros, se identifican como fines de las organizaciones los siguientes:

- **Económicos:** entre ellos el lucro y la eficiencia con los recursos que tiene la organización.
- **Sociales:** toda organización humana tiene su razón de ser en sociedad, sin la cual no existe. Por lo mismo, las funciones y productos, los bienes y servicios de la organización buscan el beneficio social.
- **Culturales:** el progreso de las organizaciones y de sus elementos humanos depende en alta medida del desarrollo personal. La educación integral, la cultura del trabajo, la educación para el trabajo es un objetivo prioritario de las organizaciones sociales.
- **Psicológicos:** el logro y la satisfacción de una gran parte de las necesidades básicas normales de los individuos se logran en el trabajo. El desarrollo de conductas positivas y benéficas se producen mediante el trabajo y se reflejan en el tipo de sociedad que las personas requieren para vivir en armonía.
- **Políticos:** las organizaciones humanas también requieren líderes que les impulsen a lograr los objetivos y a manejar sus recursos para el beneficio social.
- **Biológicos:** los individuos requieren las organizaciones para cubrir sus necesidades biológicas esenciales.

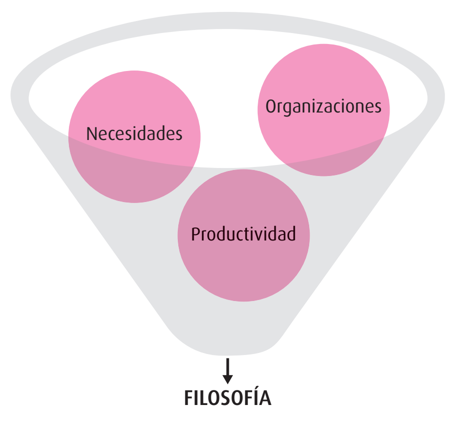


Figura 5-2 Filosofía de la administración.

Los fines mencionados únicamente se pueden lograr dentro de las organizaciones humanas, de esta forma, si se dirige la mirada hacia el ambiente, puede notarse que formamos parte de una comunidad, que vamos a un centro escolar, que trabajamos en una empresa o institución, que existen líderes y grupos sociales; en suma, que vivimos en el seno de diversas organizaciones sociales que pueden ser micro o macroorganizaciones.

Objetivos y necesidades de las personas

La conducta humana se aprende y se produce a consecuencia de las acciones entre los miembros de las diversas organizaciones humanas, en las cuales, por cierto, la familia como organización determina gran parte de las conductas que se observan en los grupos humanos.

Todas las personas actuamos conforme a las fuerzas internas que nos motivan, las conductas son las respuestas que nos permiten satisfacer diversas necesidades. Por otra parte, los valores inculcados en el seno familiar y social determinan en gran medida las formas conductuales que nos individualizan.

La satisfacción de necesidades, sean éstas individuales o colectivas, sólo puede lograrse mediante la coordinación sistemática de medios, los cuales, a su vez, solamente se dan en sociedad.

Las escalas de valores varían mucho de un individuo a otro. Es posible darse cuenta que mientras más grande es una organización humana, más escalas de valores existirán. Lo anterior implica una complejidad de medios para hacer efectiva la organización.

La función de las personas dentro de las organizaciones es sin duda alguna la que permite o impide la satisfacción de objetivos, tanto individuales como organizacionales.

La administración se orienta, así, a buscar el equilibrio entre la acción y los valores que motivan las conductas para de esta forma lograr los satisfactores de las necesidades humanas y, al mismo tiempo, lograr objetivos colectivos.

Una de las tareas medulares de los administradores es armonizar los intereses individuales con los de la organización y conducir al logro de los objetivos.

Existen variadas teorías de la motivación humana que son utilizadas en la administración, a efecto de aplicar la mejor forma de dirección y con ello el desarrollo de las personas y de la propia organización.

El modelo neoclásico de la administración es rico precisamente en todos los aspectos relacionados con el elemento núcleo, que son las personas.

La productividad

Se perfila una función apoyada por todo el marco teórico de la administración, que es precisamente el logro de la productividad; esto es, se propicia y fomenta un solo camino para lograr los objetivos individuales y colectivos. De esta forma, únicamente siendo productivos se puede llegar a las metas.

El desarrollo y creatividad de los integrantes de las organizaciones humanas es ampliamente difundido en casi todos los modelos administrativos. Se orientan así todos los principios, conceptos y leyes de la administración a la creación de conductas dinámicas, creativas, cooperativas, solidarias, armónicas y de constante superación.

La productividad es la forma en que los individuos y los grupos humanos obtendrán los recursos para satisfacer todas sus necesidades.

El modelo de calidad es una forma de concebir la administración orientada precisamente en la productividad de las personas. Reconoce que “hacer las cosas bien” es lo que permite la satisfacción de todas las necesidades tanto individuales como colectivas.

Uno de los aportes fundamentales de la administración de calidad es la orientación de las organizaciones humanas como un sistema, en el cual la calidad no la determinan los directivos o los empleados de las empresas, sino que es establecida y determinada por los clientes o usuarios.

Filosofía de la administración

Los conocimientos de la administración se enfocarán al servicio de los seres humanos para formar organizaciones que logren objetivos, que a través de la satisfacción de necesidades tanto individuales como colectivas se promueva el desarrollo social y, al mismo tiempo, se produzcan conductas altamente positivas.

Mediante la administración es posible proporcionar a la sociedad un servicio o producto de calidad.

Es responsabilidad de los administradores tomar en cuenta la orientación filosófica de la administración para proporcionar a los miembros de sus organizaciones una forma ordenada y sistemática para lograr sus objetivos.

La administración como ciencia es extensa y compleja. Todavía existen muchas incógnitas por resolver en este campo. Además, si se considera las funciones del administrador y la compleja red de influencias ambientales de las empresas, dicho conocimiento se torna incomprensible.

Las investigaciones realizadas por importantes empresarios, su expansión y su difusión nos inducen a reconocer que la administración es cada día mas complicada. Sin embargo, sólo se ha descubierto la punta del iceberg: sigue notándose en la práctica un enorme desperdicio de recursos en las organizaciones y no se encuentra la manera perfecta de evitarlo.

Es posible que con la creciente influencia de organizaciones internacionales pueda lograrse mejorar la eficiencia y la efectividad en las empresas. Mientras eso sucede, se tiene ya un enorme avance en cuanto a modelos teóricos se refiere.

Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales deberían dar el significado de la organización al hombre, y el hombre, significado a la organización.

Las organizaciones son creadas y mantenidas por sus miembros como un medio para satisfacer sus objetivos personales, pero aquéllas también tienen objetivos, distintos de los que tienen los miembros como individuos, aunque derivados de ellos.

Como se mostró con anterioridad, los objetivos personales pueden ser extremadamente diversos —tanto que tal vez ninguna organización podría satisfacerlos—, pero, por otra parte, una organización no puede operar con efectividad a menos que satisfaga a algunos de ellos, y mientras más pueda satisfacer, más efectivas serán sus operaciones. Por tanto, toda organización debe reconocer primero la existencia de los objetivos individuales de sus miembros y luego desarrollar los objetivos organizacionales que le ayuden a satisfacer algunos de ellos. Este proceso está dirigido por el gerente y es el primer paso en la planeación.

Importancia de los objetivos organizacionales

La importancia de objetivos claramente definidos está generalmente reconocida. La literatura administrativa contiene numerosos enunciados, tales como:

- Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización y son necesarios para coordinar el esfuerzo.

- La organización que desee competir efectivamente y progresar debe renovar de manera continua sus objetivos.
- Los objetivos organizacionales son los fines hacia los cuales toda acción organizacional está dirigida y son un prerrequisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

Estos diversos enunciados tienen un denominador común: la importancia de proporcionar objetivos específicos a las organizaciones.

La opinión general señala que cuando se planean objetivos, misiones o metas para toda la organización y para sus partes componentes, se obtiene como resultado una acción coordinada y, después de todo, ésta es la forma de alcanzar los objetivos organizacionales.

Los objetivos o metas organizacionales bien definidas e integradas tienen numerosas ventajas, que incluyen lo siguiente:

Los objetivos efectivos animan a todos los miembros a trabajar en los mismos objetivos organizacionales. De lo contrario, habrá quizá muchas ideas distintas entre los miembros respecto a cuáles son o deberían ser los objetivos de la organización. En tales circunstancias, cada persona trabaja con su propia idea de los objetivos organizacionales. Es probable que gran parte de ese trabajo esté en conflicto o que en alguna otra forma resulte ineficaz.

Por tanto, los buenos objetivos hacen la conducta en la organización más racional, más coordinada y, desde luego, más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos **hacia** los cuales trabajar. Una persona puede justificar que esté haciendo cualquier cosa si un objetivo es tan bueno como otro.

Los objetivos efectivos también pueden ser buenos agentes de motivación, porque facilita el que un miembro relacione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la organización. Sabe lo que se espera de él y por tanto está más seguro de lo que necesita hacer para tener éxito en la organización.

Al establecer objetivos efectivos los gerentes ayudan a los miembros, en todos los niveles de la organización, a que entiendan que "la mejor forma en que pueden alcanzar sus propios objetivos es dirigiendo su comportamiento hacia los objetivos de la organización".

Si la administración estudia "la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos" es lógico suponer que también estudiará los objetivos de las organizaciones, ya que de ellos depende en mucho la forma que se adopte para lograrlos.

Los objetivos de las organizaciones son llamados también objetivos institucionales y objetivos de la administración.

Tipos de objetivos

Existen tantos objetivos como razones pueden tener las personas para formar grupos; no obstante, se han definido en forma convencional los siguientes:

- Objetivos de servicio
- Objetivos sociales
- Objetivos económicos

Objetivos de servicio

Las organizaciones humanas producen "bienes" o "servicios" y también pueden producir ambos. La calidad de los bienes o servicios que se ofrecen a la sociedad es valorada por los usuarios, de modo que la demanda depende de la calidad que se oferta.



Figura 5-3 Objetivo de servicio.

El objetivo de servicio sólo se logra cuando efectivamente los bienes o servicios que se producen tienen características de calidad, de esta forma el objetivo de servicio queda definido por la calidad (figura 5-3).

Es importante recordar que la calidad se expresa por los requerimientos que solicita el cliente.

Objetivos sociales

Las organizaciones sociales ofrecen un grupo humano en el cual es posible desarrollar relaciones humanas entre los diversos miembros. Por otra parte, dichas organizaciones se establecen por necesidades de la comunidad en la cual están insertas, por lo mismo su razón de existir depende del servicio que ofrezca a la comunidad.

Las organizaciones humanas permiten a los miembros de la comunidad tener fuentes de trabajo, adquirir bienes o servicios que les son necesarios, además contribuyen a que sus miembros puedan satisfacer necesidades de desarrollo, realización de metas, comunicación y relaciones humanas.

Los objetivos sociales son logrados en las organizaciones humanas a través de un ambiente de trabajo propicio para la productividad, las relaciones humanas y por el establecimiento de empresas o instituciones confiables a las cuales se aspira a pertenecer.

El logro de objetivos sociales se traduce en una proyección social positiva en la comunidad y fuera de ésta.

El objetivo social de acuerdo con las tendencias actuales de la administración parte de la creación de una cultura social de calidad (figura 5-4).

Objetivos económicos

En el caso de las empresas que producen “bienes”, queda claro que el objetivo económico se logra cuando se obtienen los beneficios monetarios esperados o incluso mayores.

En las organizaciones cuyo objeto es la prestación de servicios, el logro del objetivo económico es traducido a la prestación de servicios de calidad al menor costo posible.



Figura 5-4 Objetivo social.

Los intereses de las organizaciones se protegen utilizando al máximo los recursos existentes, evitando desperdicios, reduciendo los costos sin sacrificar la calidad y desarrollando acciones de solidaridad con ellas.

En todos los casos, el objetivo económico se logra utilizando al máximo los recursos existentes, reduciendo los costos y optimizando los recursos (figura 5-5).

Características de la administración

Como características de la ciencia administrativa pueden mencionarse las siguientes:

- Universalidad
- Especificidad
- Unidad temporal
- Unidad jerárquica

Universalidad

Las organizaciones humanas existen en todas partes, todas ellas requieren de métodos y técnicas especiales para lograr sus objetivos. A la forma de lograr los objetivos según el tipo de organización se le conoce como administración.

La administración es universal porque dondequiera que exista un grupo humano organizado, es necesaria para que dicha organización funcione.

Especificidad

Por la naturaleza y el carácter de la ciencia administrativa, ésta se puede aplicar a fenómenos distintos de la administración, es decir, puede hacerse en forma específica.

Como ejemplos de lo anterior tenemos a la administración en enfermería, la administración contable, la administración pública, etcétera.

Unidad temporal

La administración se aplica en todos los modelos a través de las funciones administrativas y aun cuando éstas han sido modificadas y detalladas por diversos autores, sigue siendo el método administrativo por excelencia.

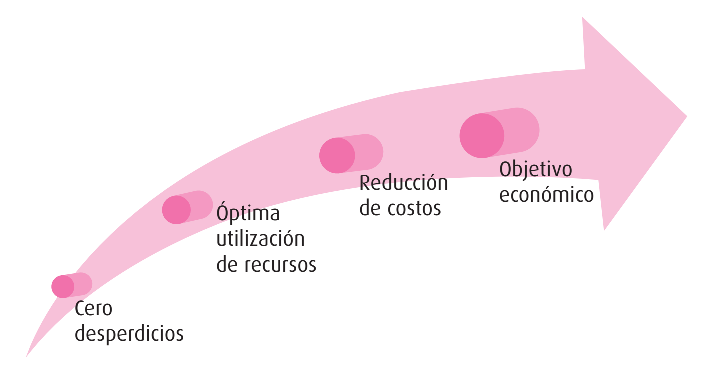


Figura 5-5 Objetivo económico.

En la actualidad, con los modelos de calidad, se aplica la administración a través de procesos gerenciales, sin embargo, tanto el proceso administrativo como los procesos gerenciales se aplican "al mismo tiempo".

Las funciones administrativas forman una totalidad o un "todo" y se aplican al mismo tiempo y aun cuando se profundice en alguna de ellas, siempre estarán presentes las demás a diversos grados de profundidad.

Es necesario aclarar que las funciones administrativas sólo se dividen para su estudio y en teoría, al igual que los procesos gerenciales.

Lo anterior es similar a la condición de que el hombre es un ser "biopsicosocial", es decir, es un ser biológico, un ser psicológico y un ser social, lo cual sólo es posible en teoría, ya que el hombre es un ser indivisible.

Unidad jerárquica

Más que una característica, podría pensarse que la unidad jerárquica es un principio de la administración, ya que se pretende que las decisiones o niveles de autoridad formen una sola jerarquía.

Para explicar con más detalle la característica de unidad jerárquica diremos que se requiere que las decisiones, las formas de trabajo, el logro de objetivos y las técnicas utilizadas sean adoptados por todos los integrantes de la organización, independientemente de los niveles de responsabilidad que desempeñen.

Es posible que dicha característica sea refutada por diversos estudiosos de la materia, en función de que podría tacharse de una pretensión fuera de la realidad, sin embargo, no es posible pensar en lograr los objetivos de la organización cuando se trabaja en forma distinta en cada nivel de responsabilidad.

Campos de acción de la administración

Si las organizaciones humanas tienen necesariamente que aplicar la administración, se infiere que los campos de acción de la administración son todos aquellos en donde funcionen grupos de personas con objetivos comunes.

Por tanto, tenemos que los campos de acción de la materia van desde la familia, hasta la más compleja de las organizaciones humanas, porque en todas ellas es absolutamente necesaria la **coordinación sistemática de métodos, técnicas e instrumentos especiales para lograr sus objetivos**.

En todas las organizaciones humanas es necesario planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones para lograr el éxito.

La administración como ciencia social

Durante todo el desarrollo histórico de la administración se le ha definido como técnica, arte y ciencia social.

El concepto final queda como una ciencia en virtud de que reúne los requisitos establecidos para catalogarla como tal.

La ciencia se define como:

> "Conjunto de conocimientos en constante desarrollo que son extraídos de la práctica social mediante los métodos de la ciencia, y que son presentados en conceptos, principios y leyes que son demostradas y demostrables en la realidad".

El conocimiento científico tiene que cumplir con determinados requisitos para aceptarlo como tal, entre otros tenemos los que se refieran a un campo propio de aplicación, que su aceptación sea universal, que sus conceptos y principios sean demostrados y demostrables, que se presenten en una estructura ordenada y sistematizada, que se apliquen con métodos y técnicas propias y que representen verdades sobre la realidad.

Campo de estudio delimitado

Las variables de estudio de la ciencia administrativa son: la estructura de organización, las funciones de las personas en las organizaciones, la productividad, la tecnología y el ambiente propicio para el desarrollo de las organizaciones.

Los conocimientos de la teoría de la administración se orientan al estudio de la mejor forma de lograr los objetivos de las diversas organizaciones. El campo de estudio mencionado es único y exclusivo de la ciencia administrativa.

Aceptación universal

Se ha mencionado que en todas las partes del mundo existen organizaciones humanas, por tanto si todas ellas tienen que buscar la forma de lograr sus objetivos, considerando la cualidad del hombre como ser social, es de inferirse que la administración es por tanto universal. Por otra parte, existen diversos modelos administrativos y siguen desarrollándose en función del aumento en la complejidad de las organizaciones humanas, de tal forma que los conocimientos de algún paradigma serán considerados por dichas organizaciones.

Conocimientos demostrados y demostrables

La práctica ha demostrado a las organizaciones humanas la necesidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su funcionamiento.

Es necesario mencionar que no todos los supuestos teóricos de la administración son demostrables, sobre todo los que se refieren a las personas que integran las organizaciones, pero por otra parte precisamente la ciencia contiene conocimientos que deben ser desarrollados y es justamente dicha búsqueda la que permite la creación de diversos modelos que expliquen la realidad en la forma de lograr los objetivos organizacionales.

Coherencia y sistematización de conocimientos

Es precisamente el orden y la congruencia detallada en los modelos administrativos el soporte científico de la teoría administrativa.

Técnica propia de aplicación

La administración cuenta con variadas técnicas e instrumentos que le son propios para la aplicación de los conceptos de los diversos modelos administrativos.

Muchos de los instrumentos y técnicas de la administración son inspirados por las corrientes de la investigación científica, pero su método propio de aplicación siguen siendo las funciones administrativas.

El diagnóstico administrativo, que es otro de los métodos utilizados en las diferentes escuelas, adopta procesos especiales según el modelo teórico, sin embargo, en todas las aplicaciones del diagnóstico se siente el rigor científico.

Conceptos de administración

- Fayol define el acto de administrar como un proceso y difunde la importancia de la gerencia para lograr los objetivos. Por otra parte, difunde en sus conferencias que la administración es una ciencia.[1]
- Isaac G. Valdivia afirma que la administración es la ciencia de la dirección social.[2]
- Reyes Ponce escribe: "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de operar y estructurar un organismo social".[3]
- Laris Casillas menciona que "la administración es el arte de saber tomar decisiones para guiar gente".[4]
- George Terry se inclina por conceptos clásicos: "La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno".[5]

Los conceptos señalados expresan tendencias que abarcan concepciones de la administración como una ciencia, un arte y una técnica.

- La administración es una ciencia porque es universal, se fundamenta en principios propios que se expresan en un marco de teoría, el conocimiento de la administración está sistematizado, es coherente y posee métodos y técnicas propias para su aplicación.
- Es ciencia social porque su objeto de estudio es el hombre y sus organizaciones, así como la forma de lograr sus objetivos.
- La administración es también una técnica porque se aprende en las aulas, se aplica en la realidad, requiere de práctica y tiene sus propios instrumentos.
- La administración es un arte porque implica la destreza, requiere de sentimientos y cualidades especiales, la experiencia y el equilibrio interno de sus aplicaciones, todo lo cual le da un valor estético:

  "La administración es una ciencia social que permite a las organizaciones humanas el logro de objetivos, a través de crear, producir y obtener resultados satisfactorios a sus necesidades. Se aplica mediante principios y métodos que le son propios, se orienta a obtener la máxima eficiencia de los insumos, el mejor desempeño de los procesos y los mejores productos, para de esta forma provocar salidas que reditúen en el desarrollo social".

Importancia de la administración

La administración es importante porque el hombre vive en el seno de sociedades que se **organizan** para buscar y propiciar la satisfacción de necesidades humanas.

La administración es la condición sin la cual no puede existir el **logro de los objetivos** a satisfacción en las sociedades humanas. Por otra parte, la complejidad de las organizaciones actuales hace indispensable la utilización de paradigmas administrativos acordes con la época y el tipo de organización.

1 Fayol H., *Administraçao industrial e General.* Sao Paulo: Ed. Atlas, 1950.
2 Valdivia I., *Administración integral.* México: Ed. Oasis, 1975.
3 Reyes A., *Administración de empresas.* México: Ed. Trillas, 1981:5.
4 Casillas L., *Administración integral.* México: Ed. Oasis, 1970.
5 Terry G., *Principios de administración.* México: Ed. CECSA, 1978:34.

La administración permite el **desarrollo** y **superación** constante de los grupos humanos que la aplican.

El trabajo en equipo es el único que puede hacer a las organizaciones humanas altamente competitivas y esto sólo se logra mediante la aplicación de **métodos** y **técnicas** propias de la administración.

El administrar es una condición sin la cual no se produce la cooperación organizada, la efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a lograr objetivos en conjunto con mínimo de tiempo, de costo, de dinero o material sólo es posible aplicando las técnicas, principios, procesos y teorías de la administración.

La competencia mundial ha enfrentado a las empresas a una reducción de costos y precios, al logro de eficiencia y efectividad, lo que produce que aquellas empresas que no pueden aplicar técnicas modernas de administración estén a merced de aquellas que sí lo hacen.

La empresa que busca sobrevivir no puede arriesgarse a no ser competitiva, por el contrario, debe ser más eficaz que sus competidores. La intensa rivalidad demuestra que la eficacia de un grupo puede ser un factor básico para que la organización sobreviva, el desarrollo de la administración es ahora más importante que nunca.

Asimismo, la administración permite el desarrollo humano y, por ende, la **eficiencia** humana.

Por último, la administración es importante porque se aplica en cualquier forma de organización social, en cualquier parte del mundo.

Perfil del administrador

Las características y cualidades personales del administrador conforman un perfil definido en diversas formas por diferentes autores de la administración. Como ejemplo de dichas cualidades está Fayol, que define el perfil del administrador en los siguientes términos:

- Cualidades físicas saludables y vigorosas
- Cualidades intelectuales para comprender la naturaleza de su función
- Cualidades morales para mostrar equidad y justicia
- Experiencia práctica en los negocios
- Conocimientos de administración

Perfil del administrador en enfermería

Actualmente el sistema de salud en México tiene importantes modificaciones que definen un perfil de enfermería más acorde con la tendencia a la calidad en sus instituciones.

El Departamento de Enfermería no ha eliminado del todo las características de la administración de corte neoclásico, pero la tendencia a administrar con base en procesos gerenciales muestra cambios importantes. Pese a esto último, difícilmente se podrán eliminar las características de la administración de corte neoclásico como: la rigidez, la mecanización, la extrema normatividad, las rutinas establecidas, la centralización en puestos clave, el manejo de premios y castigos, la vigilancia como medio de control, la baja utilización y desperdicio de recursos que predominan en las instituciones del sector salud y, por lo mismo, en los departamentos de enfermería.

El perfil del administrador de enfermería que se presenta tiene como particularidad que puede aplicarse en cualquier tipo de organización de salud.

La tendencia a emprender la práctica privada de la profesión requiere, necesariamente, de un perfil para la administradora de enfermería, que pueda ubicar la empresa de estos servicios en una posición de competitividad.

La administradora de enfermería debe:

- Poseer condiciones físicas saludables para enfrentar el esfuerzo que significa administrar a un grupo heterogéneo, reconociendo que los conflictos entre la organización formal y la informal son inevitables.
- Tener conocimientos de la administración que le permitan tomar decisiones confiables y con alto grado de permanencia.
- Contar con experiencia profesional a diferentes niveles de responsabilidad que le permitan conocer las funciones de todo su personal y haberlas experimentado previamente.
- Mostrar espíritu de solidaridad gremial y establecer vínculos de comunicación con sus subordinados.
- Ser creativo y ejercer un liderazgo compartido, ser innovador y fomentar la motivación y la eficiencia.
- Ser profesional y moral en la toma de decisiones, organizado y responsable.
- Buscar siempre la actualización constante, así como la de sus subordinados.
- Apoyar y fomentar la investigación en la búsqueda de nuevas formas de desarrollo organizacional.
- Conocer e incorporar tecnología adecuada para alcanzar los objetivos en materia de salud y específicamente de la atención de enfermería.
- Aplicar la administración estratégica en sus áreas de trabajo.
- Ser emprendedora y afrontar retos.
- Creer en la práctica independiente de enfermería como una necesidad de servicios requeridos por la sociedad actual.

Capítulo 6

Funciones administrativas

A partir de lo que podría llamarse el desarrollo y la génesis de la teoría administrativa; es decir, los modelos clásico, científico y neoclásico, las funciones de la administración fueron detallándose constantemente. Cada autor enunciaba diferentes y ligeras variantes a las identificadas inicialmente por Fayol, para así crear un cuadro que muestra la evolución y diferencias más de forma que de contenido (cuadro 6-1).

Como puede notarse, las funciones administrativas van de tres a siete según los autores mencionados, incluso hubo quienes postularon una o dos y algunos proponían hasta nueve.

Cada una de las funciones propuestas repercute en la siguiente y así sucesivamente.

Actualmente las funciones administrativas siguen aplicándose aun cuando sea con métodos y técnicas diferentes.

Independientemente de lo señalado, en la actualidad, se han aceptado cuatro funciones administrativas por la mayoría de los autores, las cuales se ilustran en la figura 6-1.

Cada una de las funciones administrativas requiere de una serie de acciones para ser aplicadas. El administrador necesita conocer en detalle cada una de ellas para asegurar su aplicación armónica y sostenida para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuando las funciones administrativas son consideradas en forma aislada, son precisamente eso, “funciones”.

Cuando las funciones administrativas son consideradas como un todo y en forma global, se convierten en el proceso administrativo.

Cuadro 6-1 **Funciones administrativas.**

Fayol	Urwick	Koontz/O'Donell	Newman	J. Arenas
Prever	Investigar	Planear	Organizar	Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Planeamiento	Implementación
Comando	Planeamiento	Designación de personal	Liderazgo	Control
Coordinar	Organización	Dirección	Control	
Controlar	Coordinar	Control		
	Comando			
	Control			

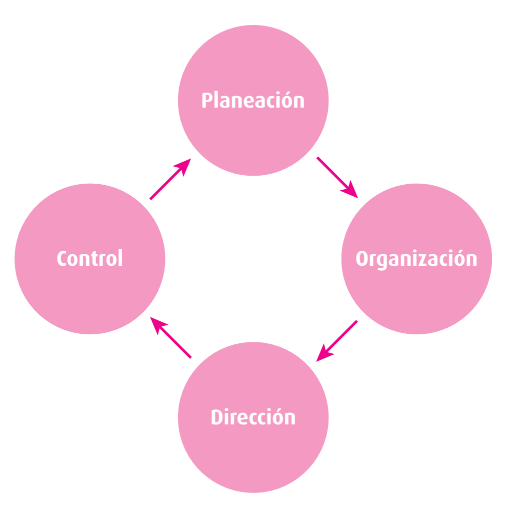


Figura 6-1 Funciones administrativas.

Planeación

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo e implica utilizar el pensamiento reflexivo antes de actuar.

Mediante la planeación se reduce la actividad dispersa; es decir, las acciones aisladas, mismas que se integran en un plan con una secuencia bien definida.

También se eliminan la duplicidad de funciones y los movimientos sin un propósito, ya que se determina en los planes las acciones, los tiempos, las personas, los lugares y los objetivos.

Concepto

> "La planeación es un camino a seguir que tiene su base en el análisis de un problema determinando el orden, la secuencia de las actividades y programando el tiempo necesario para la solución de dicho problema".

Considerando los conceptos de la planeación estratégica puede decirse que un plan es: *el detalle del método para llevar a cabo una actividad en cierto periodo del futuro*.

La planeación administrativa busca alcanzar una firme estructura de actividades para lograr los objetivos empresariales; es función de todos los administradores aun cuando existan planes delimitados por sus superiores. Es reconocido que el éxito del administrador está en su habilidad para planear.

Pasos de la planeación

Para planear es importante mantener un orden y un sistema; ése fue el motivo por el cual los expertos en los diferentes paradigmas administrativos incluyen una serie de pasos en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Conforme a lo expresado, los pasos necesarios para planear lo que la mayoría de los autores señalan son:

1. Fijar objetivos.
2. Investigación.
3. Análisis y toma de decisiones.

1. Fijar objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades detalladas en los planes y se les define también como:

Enunciados escritos expresados en palabras o números que describen en forma global los resultados que se esperan.

Los objetivos en los planes y programas son importantes porque:

- Determinan el camino a seguir para la acción
- Son directrices precisas
- Se constituyen en parámetros de medición de los alcances
- Se logra el mayor aprovechamiento de recursos

Para que los objetivos sean verdaderamente útiles deben reunir determinados requisitos, entre otros:

- Fijarse por escrito
- Redacción clara y entendible
- Que puedan medirse
- Que sean alcanzables
- En su redacción debe apreciarse claramente que estén orientados al trabajo, no a los puestos o a las personas
- Dar respuesta a las interrogantes qué, por qué, quiénes, cómo y dónde

Clasificación de objetivos

Los objetivos pueden clasificarse según el tiempo requerido para su ejecución, el área de influencia, el nivel directivo, la estructura formal, el financiamiento, la aprobación y la determinación de operaciones necesarias (figura 6-2).

"Los objetivos se hacen operativos cuando se desglosan en metas a pequeño, mediano y largo plazos. Las metas definen el tiempo necesario en forma exacta, que se requiere para lograr los objetivos en grados de menor complejidad".

Las metas son acciones con tiempo determinado que ayudan al logro de los objetivos en forma secuencial. Su función principal es hacer operantes los objetivos al establecer indicadores para comparar el alcance de los mismos.

La diferencia entre metas y objetivos está determinada por el tiempo, ya que la meta establece periodos razonables en su ejecución. Otra diferencia observable es que el objetivo se establece en forma cualitativa y la meta en forma cuantitativa.

Los objetivos de una organización dependen de su orientación hacia los sectores de producción, es decir, bienes o servicios; sin embargo, los objetivos tienen jerarquías. Dicho de otra forma, los propósitos esenciales de la organización requieren de objetivos generales y específicos, los segundos dependen de los primeros.

Si los objetivos se visualizan en una red de resultados es posible determinar resultados y eventos deseados. Cuando existe congruencia en la jerarquización e interconexión de objetivos es posible evaluar los alcances.



Figura 6-2 Clasificación de objetivos.

Los objetivos, sin embargo, son lineales; es decir, el logro de uno permite el del que lo precede. Es sumamente difícil hacer funcionar una red compleja de objetivos y, por supuesto, exige una pesada carga de trabajo para los administradores.

2. Investigación

La investigación administrativa en la actualidad es sumamente variada e incluye diversos métodos, tanto cualitativos como cuantitativos. La investigación permite prever y al mismo tiempo elegir el mejor curso de acción.

Aun con la investigación, es de señalar que los resultados podrán ser precisos mas no exactos, de ahí que la flexibilidad como principio de la planeación es un elemento vital.

La investigación se realiza con el propósito de establecer el diagnóstico administrativo. Cada modelo o enfoque administrativo tiene su forma de elaborar dicho diagnóstico.

La administración estratégica, por ejemplo, requiere de un análisis interno y uno externo que refleja la viabilidad de los planes.

En resumen, la investigación comprende:

a) Descripción del problema. ¿Cuál es la situación de la empresa?
b) Planteamiento de hipótesis. ¿Qué elementos pueden utilizarse para lograr los objetivos?
c) Prueba de hipótesis. ¿Qué indicadores muestran la posibilidad de éxito?
d) Resultados. ¿Cuáles estrategias son las adecuadas?

La investigación permite diseñar las alternativas de solución para lograr los objetivos previamente establecidos.

3. Análisis y toma de decisiones

La selección de alternativas que se plasman en los planes requiere de métodos y técnicas especiales, algunas de las usuales son: análisis marginal, análisis costo-beneficio, entre otras.

Análisis marginal

El análisis marginal consiste en la comparación de factores diferentes a los costos y a los ingresos. Por ejemplo, para encontrar la utilización óptima de material de curación pueden variarse los insumos y compararlos con su rendimiento hasta que el insumo adicional sea igual al rendimiento efectivo. En este punto se encuentra la máxima eficiencia del material de curación.

Análisis costo-beneficio

Un progreso o variante del análisis marginal es el análisis costo-beneficio o costo-efectividad. Es una técnica que consiste en ponderar alternativas cuando la solución óptima no puede ponderarse a magnitud o cantidad específica.

Las características del análisis costo-efectividad son su concentración sobre el producto con base en su efectividad para obtener los objetivos deseados y la comparación de costos de cada alternativa en términos de su efectividad. Los pasos son:

1. Resultado esperado.
2. Alternativas.
3. Medidas de efectividad.
4. Estimaciones tradicionales.
5. Reducción en el costo.

Para seleccionar las alternativas es importante considerar la experiencia, el experimento y la investigación. Algunas técnicas útiles son:

Investigación de operaciones

Consiste en la aplicación del método científico al estudio de las alternativas en una situación problema, con el propósito de aportar conocimientos cuantitativos para llegar a una solución óptima en relación con las metas establecidas.

La investigación de operaciones como el análisis contable o el de correlación proporciona datos cuantitativos para que el administrador pueda tomar la mejor decisión.

Como características de la investigación de operaciones en relación con la planeación, tenemos las siguientes:

1. Elaboración de modelos.
2. Determinar en la comparación de metas y resultados las medidas de efectividad.
3. Incluir en las variables de un problema aquellas de mayor significación.
4. Establecer un modelo en términos matemáticos.
5. Complementar con datos estadísticos.

Entre las herramientas utilizadas para la investigación de operaciones están la teoría de la probabilidad, teoría de juegos, teoría de colas o líneas de espera, la programación lineal, la lógica simbólica, la teoría de la información, la teoría del valor, entre otras.

Los nuevos enfoques para la toma de decisiones en una situación de incertidumbre utilizan como herramientas el análisis de riesgos, el árbol de decisión y la teoría de la preferencia.

Niveles de planeación

Los niveles de planeación establecen la jerarquía de los planes propiamente dichos y se determinan por lo menos tres:

1. Los planes estratégicos incluyen: misión, visión, objetivos, análisis interno, análisis externo y estrategias (figura 6-3).
2. Los planes tácticos por lo general son departamentales, por áreas, por funciones o por aspectos prácticos. Comúnmente se desprenden de los planes estratégicos.
3. Los planes operacionales por lo general son a corto plazo, muy detallados y su propósito es alcanzar metas específicas.

Instrumentos de la planeación

Para asegurar el cumplimiento de los planes se utilizan algunas herramientas, métodos o instrumentos propios de la administración, como los siguientes.

Presupuesto

El presupuesto considerado como plan es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Concepto

El presupuesto es un plan de acción expresado en términos financieros, en función de horas hombre —hombre, unidades producidas, horas máquina— o de cualquier otro término numérico mensurable.

Hacer un presupuesto es organizar, al cual se le reconoce como el instrumento fundamental de la planeación.

De acuerdo con el concepto se describe al presupuesto como un plan porque sigue los mismos pasos de la planeación; es decir; se orienta a conseguir determinados objetivos, se elabora con base en un diagnóstico financiero y se eligen determinadas alternativas para su ejercicio.

Por otra parte, se habla de *"términos financieros"* porque se estiman en unidades monetarias.

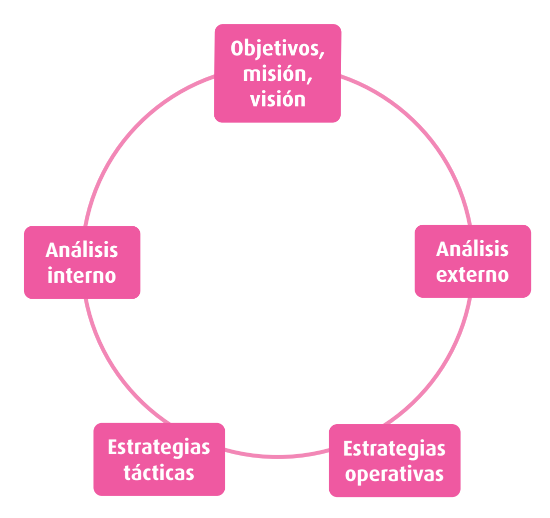


Figura 6-3 Elementos del plan estratégico.

Función del presupuesto

La función del presupuesto es programar la distribución de ingresos y egresos financieros, prever el aprovechamiento de recursos y apoyar la consecución de objetivos.

Importancia

De la utilización adecuada y racional de los recursos disponibles dependerá el logro de objetivos organizacionales.

Requisitos del presupuesto

- Elaborarse por partidas
- Prever cambios e imprevistos
- Fijar ingresos y egresos
- Ser flexible
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles
- Fijar controles

Elaboración

La responsabilidad de elaborar el presupuesto corresponde a un equipo, el cual debe incluir: dirigentes, patrocinadores, administradores, jefes de departamentos o áreas y sectores especiales relacionados con presupuesto.

Por lo general, la forma de operar de los integrantes del equipo es coordinada por el administrador del presupuesto (que puede recibir diversas denominaciones).

En el proceso, cada jefe de departamento presenta sus necesidades de financiamiento. Posteriormente, el dirigente presenta el presupuesto global a los socios que subsidian, quienes, a su vez, aprueban o modifican las erogaciones.

En cada organización, la elaboración del presupuesto se norma conforme al tipo de funcionamiento.

Tipos de presupuesto

- Presupuesto de ingresos y egresos
- Presupuesto de costos fijos
- Presupuesto de costos variables
- Presupuesto por programa
- Presupuesto financiero
- Presupuesto operacional
- Presupuesto con base cero

Presupuesto de ingresos y egresos

Es un plan financiero que se estima de acuerdo con los ingresos fijos y percepciones promedio, según experiencias previas. Los egresos se consideran como inversiones necesarias, debidamente probadas.

Los presupuestos de ingresos y egresos son quizá los más comunes y pueden ser tan variados como las clasificaciones de egresos. Este tipo de presupuesto suele relacionarse con partidas individuales de gastos. El jefe de departamento presupuestará sólo partidas importantes.

Presupuesto de costos fijos

Como su nombre lo indica se programan partidas que por lo general son las mismas por periodos prolongados; por ejemplo, sueldos, mantenimiento, alimentación, etc. También se le conoce como presupuesto de gasto capital, porque describe gastos específicos. Son presupuestos comúnmente inflexibles y deben relacionarse con la planeación a largo plazo.

Presupuesto de costos variables

Las partidas programadas se estiman conforme a un promedio de egresos, lo que es apropiado para controlarlos, ya que pueden variar según la demanda: material desechable, viáticos, actividades de enseñanza, etcétera.

Los presupuestos variables o flexibles son de gran utilidad para la eficiencia. Se planean para fluctuar a medida que el volumen de utilidad cambia. Tienen su base en un análisis de las partidas de gastos para determinar cómo deben variar los costos individuales acorde al volumen de utilidad.

La actividad principal de un presupuesto variable es seleccionar alguna unidad de medida que refleje el volumen y por estudios estadísticos, análisis de ingeniería de métodos o por otros medios, establecer cómo se produce la variación y cómo debe variar.

Presupuesto por programa

Se detallan los egresos conforme a los diversos programas que integran el plan general. En sus partidas, cada programa presenta particularidades que dificultan la elaboración de un presupuesto general.

Este método es aplicable en sistemas de organización matricial y, por lo general, es de utilización temporal.

Presupuesto financiero

Es aquel que se expresa en unidades monetarias y en función de horas-hombre y horas-máquina.

La particularidad de esta técnica presupuestal es precisamente el establecimiento de números en su elaboración.

Presupuesto operacional

Los egresos se señalan en detalle indicando cantidad, costo por unidad, y total parcial y global. A veces se incluye un análisis de la existencia.

Presupuesto con base cero

Su propósito es un sistema variable bien operado. La idea sustantiva de esta técnica es dividir los programas empresariales en paquetes y calcular los costos por paquetes. Cada programa se inicia con base cero. Los gastos se calculan así cada vez que se revisa el presupuesto, evitando con ello la tendencia a tomar en cuenta solamente los cambios producidos en el ejercicio anterior.

La principal ventaja de esta técnica de presupuesto es que cada vez que se evalúa el ejercicio presupuestal anterior se debe planear de nuevo cada programa, de tal forma que sus costos se revisan totalmente.

Políticas

Concepto

Las políticas son también planes cuando el sentido que se les asigna como lineamientos a seguir permiten la toma de decisiones.

Función de las políticas

Las políticas sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización.

Requisitos al elaborar las políticas

Deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Redacción clara y orientación positiva. Se refiere a que al elaborarlas es necesario utilizar términos que todas las personas conozcan. La orientación positiva es que el propósito a seguir sea en beneficio de las personas.
2. Ser alcanzables, que se puedan medir, y operables.
3. Poseer un alto grado de permanencia. Al elaborar una política debe considerarse que no sea momentánea, sino que tenga un margen de tiempo considerable, es decir, a futuro.
4. Anticiparse al futuro.
5. Ser de interés para toda la comunidad.
6. Ser congruentes con las leyes respectivas.
7. Ser congruentes con los objetivos generales de las organizaciones que participan.
8. Permitir dentro de ciertos límites la discrecionalidad. A pesar de delimitar el área sobre la cual se pueden tomar decisiones, una política debe permitir la aplicación del criterio de quien la aplicará.

Ejemplos de políticas

- Simplificación administrativa
- Reordenación económica
- Aprovechamiento de recursos
- Impulso a la investigación

Como puede notarse, sólo se marcan líneas generales para actuar. Las formas de operar las políticas antes mencionadas se especifican en programas especiales.

Clasificación de las políticas

- Políticas generales: emanan del nivel estratégico y afectan a toda la organización
- Políticas específicas: son departamentales o sectoriales
- Según su área de influencia, pueden ser: de servicio, económicas o sociales

Programas

Concepto

Los programas son planes específicos de acción en los que no sólo se fijan objetivos y secuencia de operaciones, sino, especialmente, el tiempo requerido para su ejecución.

Los programas incluyen las metas, las políticas, los procedimientos y todos los pasos que han de seguirse para llevar a cabo un curso de acción.

Función

Los programas son las alternativas de solución que deciden la secuencia en las actividades, la utilización de recursos y la forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Clasificación

Pueden definirse cuatro clasificaciones:

1. *Programas generales*. Se desprenden de los planes de nivel estratégico.
2. *Programas específicos*. Son departamentales, sectoriales o de ambos tipos a la vez.
3. *A largo plazo*. Se dividen, a su vez, en distantes y remotos.
4. *A corto plazo*. Se clasifican, a su vez, en inmediatos y mediatos, y varían desde seis meses hasta un año.

Aspectos de un programa

Los modelos para elaborar programas pueden ser muy variados; sin embargo, un buen programa debe contener, por lo menos:

1. Datos generales
2. Introducción
3. Índice de contenido
4. Diagnóstico administrativo
5. Justificación
6. Objetivos
7. Organización
8. Presupuesto
9. Actividades
10. Evaluación

1. Datos generales

Antes de la introducción propiamente dicha, se elabora una portada con los datos generales de la institución y el departamento responsable, el título del programa, la o las personas que lo elaboran, así como la fecha.

2. Introducción

La introducción se elabora por medio de los datos generales acerca del tipo de programa; se sintetizan de modo muy general el contenido del programa, así como las razones para su aplicación.

3. Índice de contenido

Luego de la introducción, se incluye el índice de contenido, con base en los capítulos o apartados del programa.

4. Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo es la parte medular del programa; debe incluir la situación real que genera el mismo y las alternativas que señaló la investigación previa.

5. Justificación

Se anotan las razones por las que se elabora el programa y los propósitos a que está destinado.

6. Objetivos

Siguiendo las normas y requisitos para elaborar objetivos se detalla por escrito lo que se desea lograr con el programa. Se recomienda no dividir los objetivos en generales y específicos para evitar la atomización y desvinculación en cuanto a la importancia de los alcances.

En lugar de objetivos específicos es preferible enunciar metas, dado que en su redacción llevan implícito el criterio de evaluación.

7. Organización

En este apartado se incluyen los límites de tiempo, espacio, universo de trabajo, participantes, funciones especiales y marco de acción.

8. Presupuesto

Es relevante detallar el presupuesto necesario que importa el programa, considerando los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para lograr las metas.

9. Actividades

Las actividades de los planes y programas son el apartado más extenso, en el que se define en detalle qué se va a hacer, quiénes lo harán, y cómo y cuándo.

Es común utilizar cuadros especiales para detallar las actividades. Éstos se conocen como cartas descriptivas, las cuales hacen operativos los objetivos por actividades, cronogramas, organización y formas de evaluar.

Cuando no se utilizan cartas descriptivas, las actividades se mencionan en forma secuencial y cronológica.

10. Evaluación

Se establece cómo se medirá el alcance del programa, sea en forma general o de actividad por actividad.

Al programar la evaluación es importante asentar por escrito los criterios con los cuales se medirá el progreso: dichos criterios han de ser perfectamente claros y objetivos.

Cuadro 6-2 Carta descriptiva para un programa académico.

Fecha y hora	Objetivos	Temas	Actividades	Evaluación
	Desarrollar habilidad en la técnica	"Alimentación forzada"	Exposición teórica y práctica	Devolución de procedimiento
	Analizar los principios de la técnica	Gastroclisis	Exposición teórica	A través del desarrollo de conclusiones
	Describir los factores ambientales que influyen en la salud	Factores ambientales que influyen en la salud pública	Discusión en subgrupos de trabajo	Examen de conocimientos

Por ejemplo, un programa de supervisión que incluye un objetivo de adiestramiento en la toma de signos vitales puede establecer en la evaluación lo siguiente: *el personal que se está adiestrando demostrará la técnica para tomar los signos vitales* (cuadros 6-2 y 6-3).

Cronogramas

Los cronogramas son diagramas en los que se describen acciones o eventos en las filas y en las columnas, los periodos considerados como estándar.

La función de los cronogramas es relacionar dos variables: eventos y tiempo.

Los cronogramas son importantes como plan y control. Además de permitir visualizar el inicio y el final de una actividad o evento, permiten sincronizar en forma sencilla los diversos tipos de actividades, ubicándolas en espacios temporales (cuadro 6-4).

Diagrama de Gantt

La gráfica de programación de actividades ideada por Henry Gantt permite planear y controlar las acciones.

En su estructura incluye primordialmente actividades y tiempos que se pueden visualizar diariamente, verificar los avances, marcar tiempos libres y controlar las acciones (cuadro 6-5).

- Actividad no productiva
- Avance

Cuadro 6-3 Carta descriptiva de un programa de supervisión.

Fecha y hora	Aspecto	Actividades	Evaluación
	Supervisión en servicios	Revisar material de curación. Valorar el estado físico del material, equipo e instrumental del servicio de urgencias	Por comparación con el inventario, determinar el estado físico del material y equipo
	Con pacientes	Observar la satisfacción de necesidades	Por observación con formato y por la opinión de los pacientes
	Con personal	Actualizar expedientes	Con documentos proporcionados por el personal

Cuadro 6-4 Diagrama de Gantt.

	Ejecución de estrategias central de enfermería "La Luz"		
Actividad	**Duración**	**Inicio**	**Fin**
Generar estrategias	40	15/01/2011	24/02/2011
Obtener financiamiento	60	15/01/2011	15/03/2011
Captación de clientes	60	15/01/2011	15/03/2011
Difusión	90	03/03/2011	03/06/2011
Diseño instrumental	30	03/03/2011	03/04/2011
Liderazgo en costos	90	03/03/2011	03/06/2011

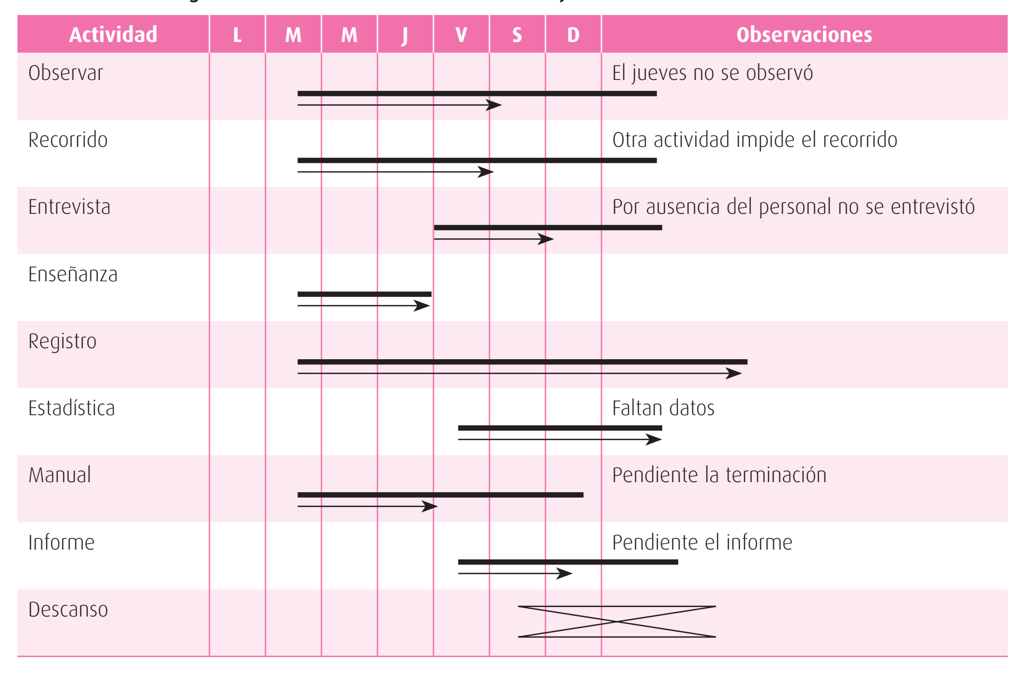
En enfermería es común su uso en la elaboración de planes de distribución y rotación de personal por los servicios.

Diagramas de flujo

Son los que representan la secuencia de operaciones, procedimientos o rutinas previamente establecidas.

Los diagramas de flujo son descriptivos y dinámicos, indican la secuencia y permiten la visualización del proceso, de tal forma que favorecen el análisis.

Cuadro 6-5 Diagrama de Gantt en actividades de la subjefa de enfermeras.



Actividad	L	M	M	J	V	S	D	Observaciones
Observar								El jueves no se observó
Recorrido								Otra actividad impide el recorrido
Entrevista								Por ausencia del personal no se entrevistó
Enseñanza								
Registro								
Estadística								Faltan datos
Manual								Pendiente la terminación
Informe								Pendiente el informe
Descanso								

Las ventajas de la utilización de diagramas de flujo son las siguientes:

- Simplifica el trabajo
- Permite el análisis y la eliminación de actividades inútiles o innecesarias
- Establece el mejor flujo de operaciones

Existen varias clases de diagramas de flujo, entre ellas:

- Vertical o de análisis de proceso
- Horizontal
- Bloques

El diagrama de bloques es quizá el más conocido, presenta una simbología abundante y variada.

Simbología

Algunos de los símbolos comunes se muestran en la figura 6-4.

Por supuesto, los símbolos usados actualmente son variados. Los que se utilizan para esquematizar un diagrama o un proceso han sido ideados y perfeccionados por las grandes compañías para comunicarse con las computadoras.

Los diagramas de flujo tienen gran aplicación en la ingeniería industrial para la simulación de modelos y la de separaciones en una línea de producción.

En enfermería se utilizan para describir operaciones y procesos en el manejo de equipo especializado o en la descripción de procedimientos.

En la actualidad son comunes en los hospitales o clínicas con la introducción del paradigma de calidad.

El flujograma vertical, conocido también como diagrama de análisis de proceso, tiene la ventaja de que puede mostrarse en un formulario que puede utilizarse por subordinados sin experiencia en la técnica. Por otra parte, es un diagrama de fácil elaboración y llenado. Se utiliza para la representación de rutinas en una unidad administrativa.

Consta de varias columnas en las cuales se ponen los signos convencionales del proceso, las fases o etapas y una columna en la que se describen las actividades; finalmente se anota la distancia o el recorrido de cada paso con el tiempo promedio de ejecución.

En el flujograma horizontal la secuencia del procedimiento va de izquierda a derecha y los símbolos no están impresos en el formulario, deben diseñarse.

Es apropiado para estudiar a detalle una rutina, dado que incluye varios responsables, permite visualizar y comparar la distribución de tareas entre varios involucrados y con ello tomar decisiones para mejorar la coordinación e integración.

Un ejemplo de la aplicación de un diagrama de bloques se muestra en la figura 6-5.



Figura 6-4 Símbolos de un diagrama de flujo.

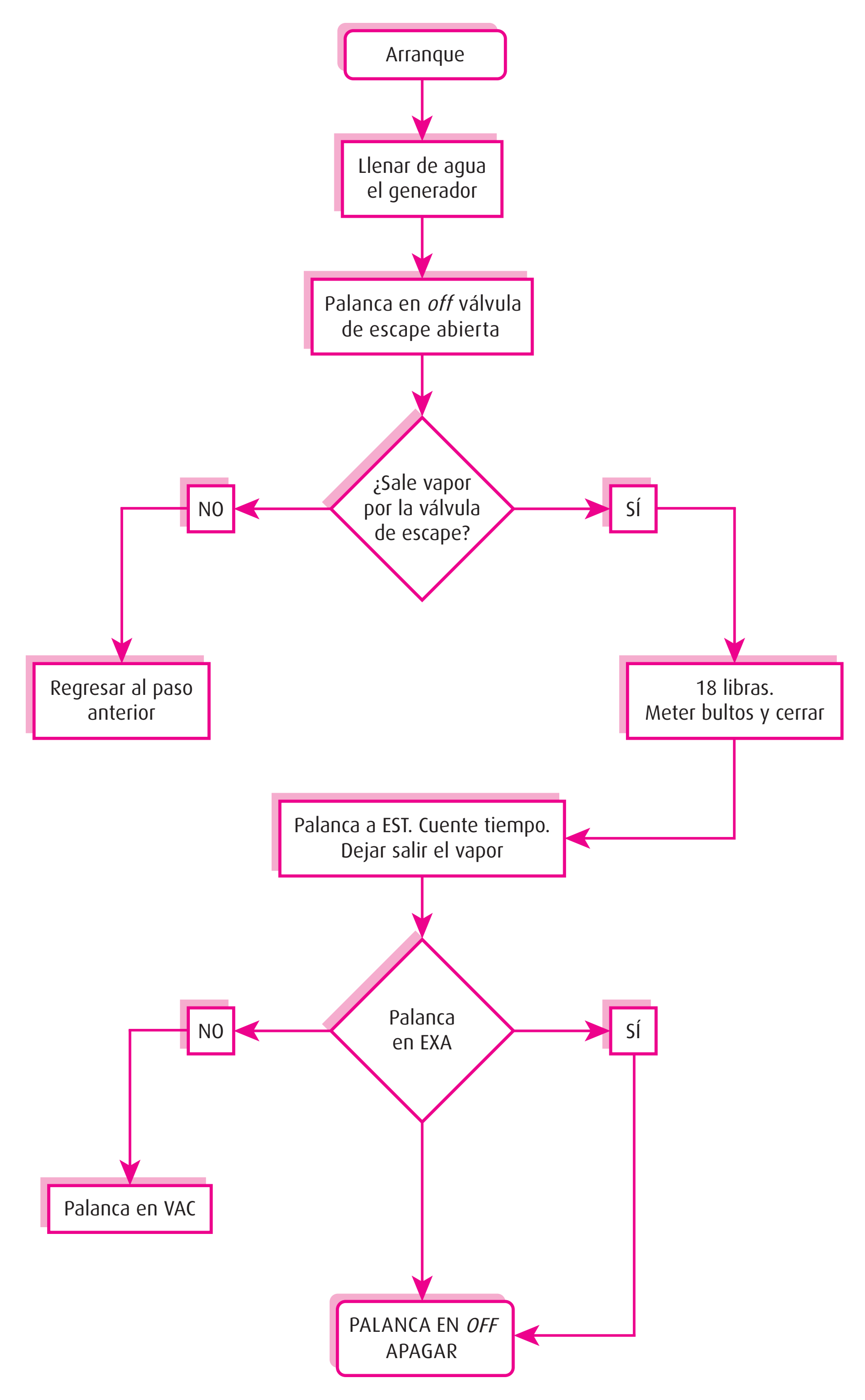


Figura 6-5 Diagrama de bloques en el manejo del autoclave.

PERT y CPM

El PERT y el CPM son técnicas cuantitativas de utilidad en la planeación y evaluación de programas.

Permiten analizar y encontrar el camino más corto en la realización de un proyecto, al tiempo que se logra un adecuado uso de recursos y se evita el desperdicio de tiempos no productivos.

PERT, por sus siglas en inglés, significa técnica de evaluación y revisión de programas (*Program Evaluation and Review Technique*).

Por su parte, CPM significa método del camino crítico (*Critical Path Method*).

Objetivos:

1. Hacer una planeación gráfica detallada que muestre las relaciones entre las actividades o eventos, su interdependencia, la importancia de cada una en el desarrollo general y el tiempo, así como los recursos necesarios para el proceso.
2. Conocer los tiempos libres en distintas etapas para hacer una distribución de recursos apropiada.
3. Conocer qué actividades pueden retrasarse o posponerse y cuáles son críticas y no permiten demora.
4. Anticipar la fecha de terminación de un proyecto acordes con las necesidades y recursos disponibles por comparación con cursos alternativos.
5. Determinar la coordinación necesaria para lograr los objetivos.

Procedimiento:

- Determinar actividades
- Fijar tiempos para las actividades
- Jerarquizar actividades
- Elaborar la red
- Analizar los diferentes cursos
- Señalar el camino crítico
- Hacer ajustes
- Tomar decisiones

Los proyectos que se planean con estas técnicas muestran un importante análisis al diseñar el plan.

A continuación se explica cómo se realiza cada uno de los diferentes pasos.

• Determinar actividades

Las actividades son las partes del proyecto que requieren un tiempo para su ejecución, generalmente desembocan en un evento clave.

Se representan por una flecha sobre la cual se anota el tiempo estimado para su ejecución:



El evento es el punto de terminación o inicio, no consume tiempo. Se representa por un círculo con el número de actividad que corresponda:



• Fijar tiempos para las actividades

Si se requiere calcular el tiempo requerido para realizar las actividades, se puede elegir entre los tres tipos que se establecen en el PERT, y que son:

- **Óptimo.** Corresponde al menor tiempo que puede emplearse en el desarrollo o ejecución de un evento.
- **Probable.** Es el tiempo considerado normal al ejecutar un evento.
- **Pésimo.** Es el máximo tiempo que puede ocuparse en el desarrollo de un evento.

La fórmula empleada es:

$$T = TO + 4\ TM + TP/6$$

En donde:

T es igual a tiempo
TO es igual a tiempo óptimo
TM es igual a tiempo medio
TP es igual a tiempo pésimo

Si no es tan importante el cálculo estadístico del tiempo para la ejecución de un evento, se elige el CPM. Y se establece un tiempo promedio para las actividades necesarias en el desarrollo de un evento.

• Jerarquizar actividades

Hay actividades que son previas al diseño del plan y a los eventos, otras actividades pueden ejecutarse simultáneamente y hay otras que son posteriores a los eventos.

El proceso de jerarquizar consiste en establecer prioridades, para lo cual se sugiere utilizar un formato que concentre los datos referentes a lo mencionado. El contenido probable puede ser el indicado en el cuadro 6-6.

• Elaborar la red (figura 6-6)

- Sumar los tiempos más prolongados entre los eventos. En el ejemplo se tiene el evento 1 con 8 horas, el 3 también con 8, y el 5 con 4, que suma un total de 20 horas.
- Determinar la holgura que existe para ciertas actividades que se traducen en tiempo libre del responsable. En el ejemplo puede verse que el evento 2 tiene 4 horas y el 3, que

Cuadro 6-6 Ejemplo de formato de jerarquización.

Número	Actividad	Responsable	Tiempo	Tipo
1	Investigación	Supervisora	8 horas	Previa
2	Entrevista	Jefe de personal	4 horas	Simultánea
3	Examen de selección	Asistente	8 horas	Simultáneo
4	Contratación	Jefe de personal	2 horas	Posterior
5	Orientación	Supervisora	4 horas	Posterior

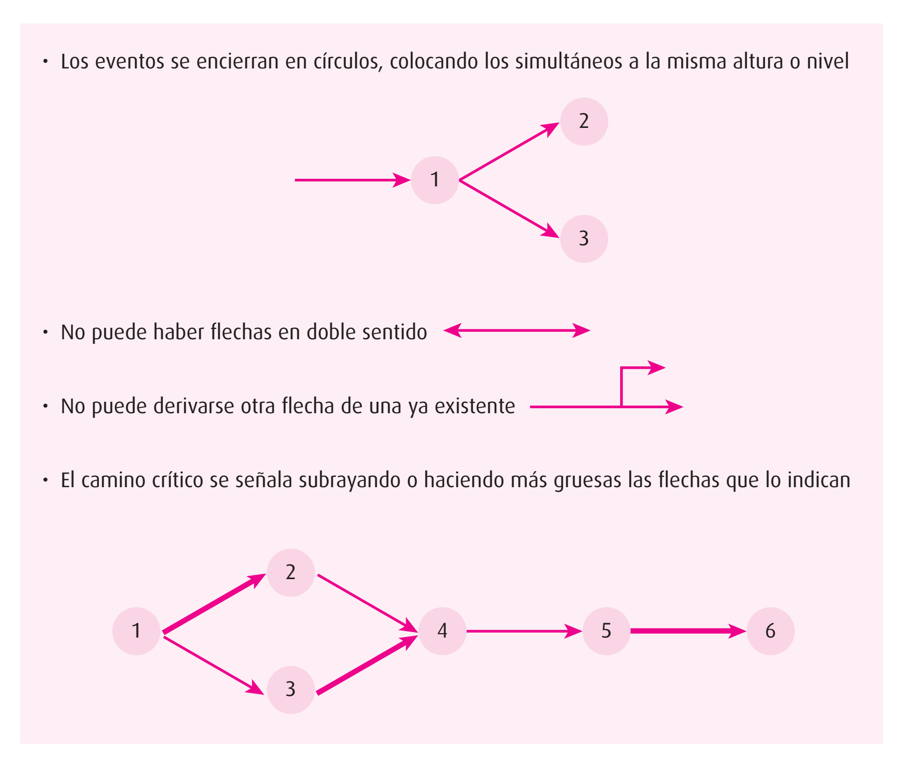


Figura 6-6 Modelo para elaboración de red.

es simultáneo, tiene 8, así que el evento 2 tiene 4 horas de holgura en relación con el evento 3.

- Calcular el tiempo total del evento final, el cual significa el tiempo total del proyecto. Si el final en el ejemplo mencionado es el evento 6, sumando la ruta crítica da como resultado 20 horas.

• Analizar los diferentes cursos

Al elaborar la red se encontrarán diferentes caminos para llegar a la culminación del proyecto. Es decir, las actividades que son críticas para concluir un evento y el inicio de otro.

Lo anterior permite hacer ajustes posteriores y, al mismo tiempo, definir cuál camino conviene más.

• Señalar el camino crítico

Con las diferentes opciones es posible darse cuenta de cuáles son las actividades que podrían retrasar el proyecto en caso de no realizarse en el tiempo estimado.

Igualmente, permite descubrir cuáles actividades pueden retrasarse un poco según la holgura determinada en el análisis de la red, cuánto tiempo se lleva el proyecto y señalar el camino más adecuado para lograr los objetivos.

• Hacer ajustes

Sobre la gráfica se pueden hacer modificaciones en cuanto al tiempo, según los tiempos libres, para programar la utilización de los recursos. Hacer ajustes significa precisar los detalles.

• Tomar decisiones

La gráfica permite tomar las decisiones en cuanto a la utilización de recursos, viabilidad del proyecto, costo, beneficio y, desde luego, el uso óptimo del tiempo.

La toma de decisiones dependerá del análisis de la red, lo que produce un margen de seguridad en que la decisión tomada es la correcta.

Principios de la planeación

1. **Del propósito.** El propósito y la naturaleza de la planeación es facilitar el logro de los objetivos de la organización.
2. **De la eficiencia.** Cuando un plan cumple con los beneficios esperados, en comparación con los costos, significa que su realización produjo eficiencia.
3. **De la primacía.** Todas las funciones empresariales están encaminadas al logro de los objetivos de la organización, la planeación es la única que inicia con el establecimiento de los objetivos y además programa las otras funciones.
4. **De la previsión.** La planeación coordinada y eficaz sólo es posible mediante la previsión.
5. **De la inclusión.** La estructura de los planes debe incluir políticas y estrategias claras para hacer una planeación firme.
6. **De la toma de decisiones.** El proceso de la planeación es una toma de decisiones constante e ininterrumpida, el propósito de la toma de decisiones es eliminar los factores que impiden la consecución de los objetivos.
7. **Del compromiso.** Los responsables de la planeación asumen un compromiso con la organización, cuando los administradores están comprometidos se produce la fluidez en el proceso.
8. **De la flexibilidad.** La flexibilidad en los planes impide pérdidas importantes y permite cambiar su dirección cuando es necesario.
9. **Del control.** Reestructurar los planes cuando así se requiera asegura la eficacia de los mismos.

Organización

La organización como función administrativa define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan.

Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planeación. Su importancia radica en el hecho de que se establecen las relaciones funcionales de la dirección, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los integrantes de la empresa.

Concepto

El Centro Nacional de la Productividad en México define organizar como:

"El proceso de determinar las actividades y puestos necesarios de una empresa, departamento o grupo, y distribuirlos de acuerdo con las mejores relaciones funcionales, definiendo claramente la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno; asignarlos a individuos de forma que el esfuerzo disponible pueda ser aplicado y coordinado de una manera sistemática y efectiva".

Si se considera que todas las organizaciones humanas son unidades que requieren del establecimiento de controles apropiados para su mejor funcionamiento, es importante considerar también que los conflictos al interior de la organización generan cambios y éstos a su vez no deben ser ignorados.

Para lograr el establecimiento de controles apropiados es importante tomar en cuenta que dentro de las empresas o instituciones existen dos formas de organización: la formal, que es la establecida por la empresa, y la informal, que es producto de la organización de los trabajadores.

Reyes Ponce (1981) define a la organización como "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en un organismo social".[1]

George Terry (1978) explica: "La organización es el conjunto de funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones respectivas".[2]

Elmore Peterson define a la organización como "un proceso y una estructura ideada para especializar y realizar un trabajo por medio de la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas".[3]

Laris Casillas (1978), define: "…es el agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo relaciones, jerarquías y comunicaciones".[4]

Según Hicks, una organización es "un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos".[5]

Fajardo Ortiz señala: "Etapa donde se fijan obligaciones a individuos o grupos de personas, y donde se señalan las relaciones entre las actividades y la autoridad".[6]

Chiavenato (1991) define la organización formal como "la determinación de estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos".[7]

La administración actual considera al elemento humano como el núcleo de las organizaciones; de esta forma, los aspectos que conforman la organización formal se definen a continuación.

Elementos de la organización formal

- **División del trabajo.** Implica dejar por escrito los diferentes niveles de especialidad.
- **Definir funciones y actividades.** Esto es, cuáles son operativas, cuáles directivas, cuáles de administración, cuáles son fundamentales y cuáles accesorias, etcétera.
- **Establecer jerarquías.** Dejar claros los niveles de dirección y autoridad.
- **Determinar el sistema de organización.** Indicando si éste es lineal, funcional, matricial, etcétera.

1 Reyes A., *Administración de empresas.* México: Ed. Trillas, 1981:5.
2 Terry G., *Principios de administración.* México: Ed. CECSA, 1978:34.
3 Citado por Casillas L., *Administración integral.* México: Ed. Oasis, 1970:5.
4 Casillas L., *Op cit,* p. 5.
5 Hicks H., *Administración de organizaciones.* México: Ed. CECSA, 1982:37.
6 Fajardo Ortiz G., *Atención médica.* México: Ed. Prensa Médica Mexicana, 1983:136.
7 Chiavenato I., *Introducción a la teoría general de la administración,* 3a. ed. México: McGraw-Hill, 1991:206.

- **Establecer los sistemas de comunicación.**
- **Determinar normas y reglamentos.**

Cuando los elementos de la organización formal no son definidos con claridad, o cuando no se establecen algunos de ellos, pueden ocasionarse deficiencias en la estructura formal. Las manifestaciones más comunes de una organización formal deficiente son:

1. **Funciones mal distribuidas.** Cuando la organización no es clara, no se tienen las funciones precisas, no se describen las actividades ni los niveles de responsabilidad, es lógico que no se cuente con la distribución adecuada de los recursos.
2. **Objetivos sin lograr.** Cuando las personas que pertenecen a una empresa no tienen claros los objetivos de acuerdo con la estructura organizacional, no realizan los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos.
3. **Aumento de conflictos.** Cuando el liderazgo no define niveles de responsabilidad también aumentan los conflictos. Si además no se cuenta con los responsables del manejo de conflictos, los mismos se agravan.
4. **Autoridad y responsabilidad indefinidas.** Una estructura de organización deficiente no determina la autoridad ni la responsabilidad.
5. **Ineficiencia.** La organización formal deficiente conduce a innumerables conflictos y, por supuesto, a no realizar el trabajo.
6. **Baja productividad.** La baja de la productividad se produce cuando a nadie le interesa lograr los objetivos.
7. **Desperdicio y subutilización de recursos.** El desperdicio y la escasa utilización de recursos es consecuencia directa de una organización deficiente.
8. **Aumento de costos.** El costo de la ineficiencia es muy alto.
9. **Baja proyección social.** Una institución o empresa que no tiene claros los objetivos ni el trabajo de cada uno de los integrantes se refleja en el rechazo de sus pacientes.

Tipos de organización formal

Los tipos de organización formal definidos en la teoría clásica y redefinida por la teoría neoclásica son:

a) Organización lineal
b) Organización funcional
c) Organización lineofuncional
d) Organización por comités

Laris Casillas menciona como tipos básicos: lineal, funcional, lineofuncional, comités y formas combinadas de los mismos.[8]

Fajardo (1983) expresa que la organización formal se manifiesta de tres maneras: lineal, funcional o *staff* y lineofuncional.[9]

Por su parte, Marriner considera como formas básicas a la jerárquica o modelo burocrático y a la adaptable o modelo orgánico.[10]

8 Casillas L., *Op cit*, p, 10.
9 Fajardo G., *Atención médica.* México: Ed. Prensa Médica Mexicana, 1983:136.
10 Marriner A., *Manual para administración en enfermería.* México: Ed. Interamericana, 1982:45.

Organización lineal

Como consecuencia del principio de unidad de mando, la organización lineal se estructura por líneas directas de mando.

La organización lineal es simple, ideal para organizaciones pequeñas, con centralización del mando y controles rígidos. Su gráfico es piramidal, es decir, la autoridad fluye de arriba hacia abajo.

La denominación de lineal tiene su origen en la existencia de líneas únicas y directas de autoridad y responsabilidad.

En la figura 6-7 se indica cuándo se recomienda la organización lineal.

Las características de la organización lineal son la unidad de mando, la centralización en el mando y la comunicación en dos sentidos.

Las ventajas de la organización lineal pueden sintetizarse en:

- Estructura de organización simple, restringida y elemental
- Claridad de autoridad y responsabilidad
- Estabilidad de la estructura de organización

Las desventajas que pueden ocasionarse en organizaciones con estructura de organización lineal son:

- Falta de flexibilidad
- Dificultad para la innovación
- Favorece la autocracia
- Dificulta la comunicación cuando la empresa crece
- Al volverse compleja la organización tiende a ser ineficiente

Organización funcional

La organización funcional acepta la premisa de romper el principio de unidad de mando (un solo jefe); es una autoridad dividida, según la especialización introducida inicialmente por Taylor.

La organización funcional da al subordinado varios jefes, a la vez que ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

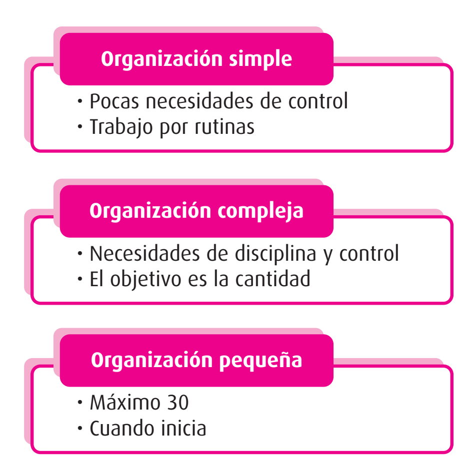


Figura 6-7 Aplicación adecuada del sistema de organización lineal.

La organización funcional busca simplificar el trabajo, establecer líneas directas de comunicación, eliminar la centralización en la toma de decisiones y apoyar la especialización.

Se caracteriza por una dispersión de autoridad, subordinación múltiple, aumento de la especialización y requisitos de mayor control.

La flexibilidad en la estructura de organización en la época actual para hacerla competitiva y para introducir las innovaciones que se producen día a día, no es compatible con una estructura de organización lineal.

En la organización funcional la autoridad está dividida y especializada, es necesario el conocimiento como base para su práctica. Cada subordinado comunica a varios jefes y ninguno tiene autoridad total sobre el subordinado.

Se busca la comunicación directa porque facilita el flujo del trabajo y las decisiones se toman acordes con el tipo de problema que se trate relacionado con el conocimiento especializado.

Como ventajas de la organización funcional están:

- La especialización produce eficiencia
- La supervisión mejora
- La comunicación se facilita
- Se concentra en la ejecución

Las desventajas de la organización funcional pueden plasmarse así:

- Difusión de autoridad
- Dificulta la delimitación de la responsabilidad
- Se pierde el punto de vista integral
- Presencia de conflictos por competencia de los múltiples jefes

Organización lineofuncional

Este tipo de organización es resultante de combinar los dos modelos anteriores y reducir sus desventajas. Se producen jerarquías lineales (autoridad) y funcionales (asesoría). Es quizá el modelo más empleado en la actualidad.

La autoridad de línea establece relaciones de comunicación y coordinación con la autoridad funcional. Es frecuente que la posición lineal absorba la autoridad funcional. De hecho, el organismo ejecutor es quien realmente administra.

La organización lineofuncional dio margen al *staff*. La posición del *staff* es funcional; es decir, no posee autoridad y su papel es aportar a la autoridad asesoría, información y orientación para la toma de decisiones.

La organización línea *staff* es útil en organizaciones complejas y extensas. Es posible que con dicha organización se presenten desequilibrios en los niveles de autoridad.

Entre los órganos de línea y los de *staff* se pueden apreciar dos diferencias:

- Los órganos de línea producen en una relación directa con los objetivos de la empresa, y los de *staff* en forma indirecta.
- La autoridad de los órganos de línea es en la ejecución y decisión, en tanto que la de *staff* es para asesoría, consultoría y recomendación.

Como ventajas de la estructura de organización lineofuncional destacan:

- Se asegura la unidad de mando y la asesoría especializada.
- Se obtiene el desarrollo, la innovación y el apoyo al servicio de la organización.

Las desventajas que pueden presentarse se resumen en:

- Presencia de conflictos entre la autoridad de línea y la de *staff*
- Aumento del costo por salario del especialista
- Dificultad para mantener el equilibrio y la estabilidad de la estructura de organización

Organización por comités

Para algunos autores, los comités son formas administrativas; para otros, representan una organización funcional sin autoridad lineal.

Como características de esta forma de organización están: son organismos temporales —en tanto cumplen su misión—, pueden o no tomar decisiones, tienen un objetivo definido y metas específicas por lograr.

Se considera a los comités una excelente forma para la estructura de organización. Los comités no pueden ser, por sí solos, una organización formal.

La estructura formal de la organización en sus diversas formas se representa mediante los organigramas.

Organización informal

La organización informal tiene su origen en la necesidad de las personas de relacionarse con un grupo específico, con el cual se establecen nexos de amistad, compañerismo o simplemente solidaridad. En dicho grupo, cada individuo tiene un papel que le satisface y además se tienen intereses comunes.

Algunas de las posibles variables que propician los grupos informales al interior de las organizaciones son: la interacción constante, los movimientos de personal, los periodos de descanso, el ambiente físico y las psicológicas.

A menudo, la organización informal se enfrenta a la organización formal; es normal el conflicto de intereses, lo importante aquí es lograr el equilibrio y armonizar los intereses, tarea conciliadora que compete a todos los administradores.

Instrumentos de la organización

Algunas de las herramientas propias de la organización como función administrativa se describen a continuación:

Organigramas

Definición

Los organigramas son “la representación gráfica de la estructura de organización interna”, también se les conoce como cartas, gráficas o cuadros de organización.

Función

La función de los organigramas es establecer los niveles jerárquicos, con sus correspondientes líneas de autoridad y responsabilidad, delimitar funciones, relaciones y coordinación entre los diversos puestos.

Importancia

Representan la estructura de organización, ofreciendo en forma sintetizada un panorama general del funcionamiento interno.

Niveles

Al estructurar el organigrama deben considerarse como niveles de organización (figura 6-8) los siguientes:

- **Estratégico.** Es el nivel más alto de dirección, donde se toman decisiones, se establecen las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.
- **Directivo intermedio.** Dependiendo de la organización, el nivel directivo intermedio es el encargado de administrar las organizaciones.
- **Operativo.** Es el nivel encargado de la ejecución de las funciones y actividades específicas de la empresa.

Requisitos

Al elaborar un organigrama debe considerarse cumplir con algunos requisitos, entre otros:

1. El diseño debe representar la estructura real de organización interna.
2. Si se maneja por puestos de responsabilidad, **no mezclar** funciones o departamentos, ejemplo: **puestos** son director, jefe de departamento, supervisor, etc. **Funciones** son: dirección, supervisión, etc. **Departamentos** son: compras, ventas, almacén.
3. La claridad es importante para comprenderlo.
4. Recordar que se manejan tres niveles de organización, por lo que el diagrama debe considerarlos.

Tipos

Los organigramas pueden mostrar diversas formas. Entre los tipos más comunes están:

a) Lineal
b) Funcional

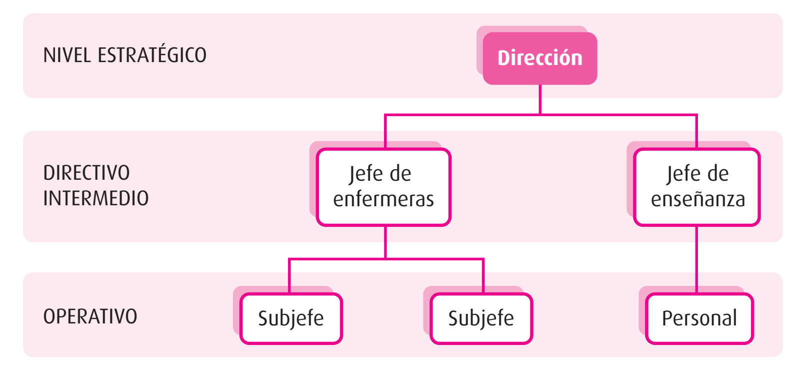


Figura 6-8 Niveles de un organigrama.

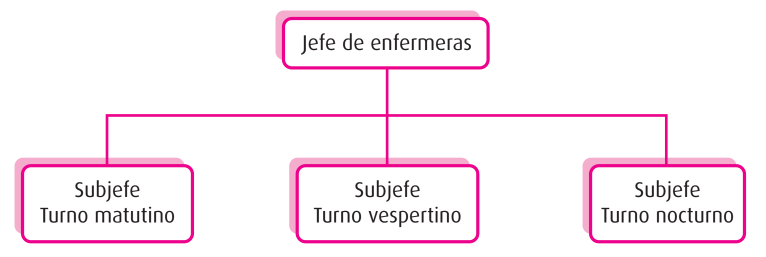


Figura 6-9 Organigrama lineal.

c) Con posición de *staff*
d) Horizontal
e) Escalar
f) Circular
g) matricial

Organigrama lineal

El organigrama lineal (figura 6-9) representa el primer sistema de organización que fue adoptado por las organizaciones, fiel representante del paradigma clásico de la administración.

En el sistema lineal, la autoridad fluye por orden descendente y sólo de una fuente.

Es un diagrama fácil de elaborar, es sencillo, comprensible y define jerarquías, pero permite la toma de decisiones arbitrarias, fomenta la rigidez de autoridad, favorece la autocracia y no apoya el ascenso por escalafón.

No es recomendable una organización lineal pura (que difícilmente se produce), ya que se propicia la centralización.

Organigrama funcional

La autoridad fluye de más de una fuente. El modelo de organización pretende evitar la centralización y, al mismo tiempo, impedir que varias personas den órdenes a un mismo subordinado.

Este organigrama favorece la flexibilidad en las acciones, evita la centralización, propicia la comunicación y coordinación, y favorece el ascenso por escalafón, si bien exige mayor capacidad de dirección y no delimita estrictamente la responsabilidad (figura 6-10).

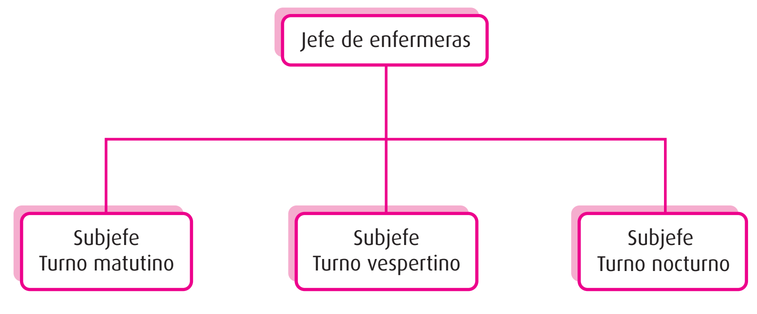


Figura 6-10 Organigrama funcional.

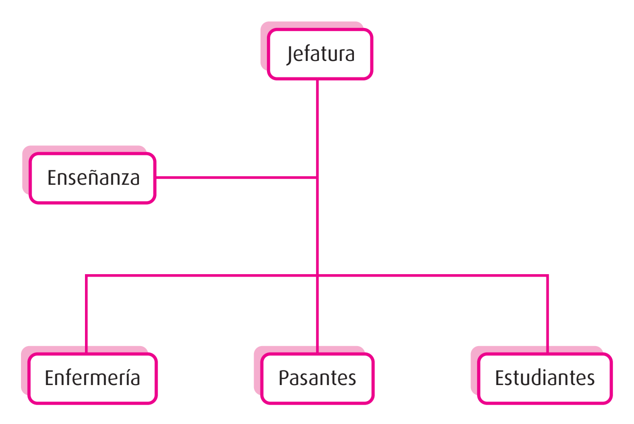


Figura 6-11 Organigrama con posición *staff.*

Organigrama con posición de *staff*

El *staff* es una posición en la que no se tiene mando. Da consulta, asesoría y consejo.

La especialización, conocimiento y experiencia se aplican en el logro de los objetivos.

Se pretende que la toma de decisiones sea apoyada por la posición de *staff*. En la figura 6-11 se muestra una posición *staff*, que es la de enseñanza.

El organigrama es similar al anterior porque se manejan otras líneas diferentes a la continua (figura 6-11).

Organigrama horizontal

La autoridad fluye de (izquierda a derecha). Se trata de una organización funcional, cuya idea es romper con el esquema tradicional de la posición lineal, en la cual la autoridad fluye en orden descendente (figura 6-12).

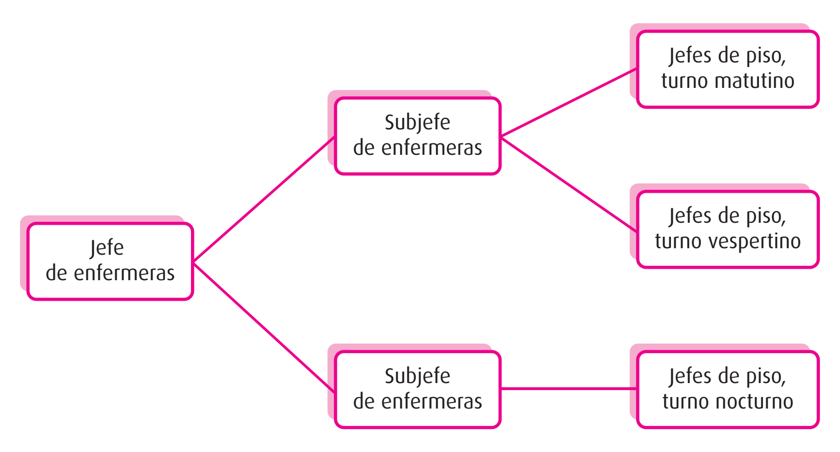


Figura 6-12 Organigrama horizontal.

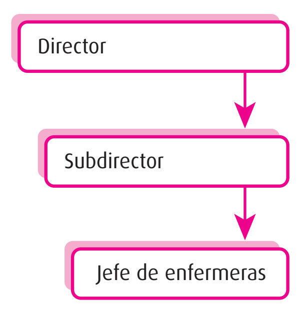


Figura 6-13 Organigrama escalar.

Organigrama escalar

Cuanto más desciende la autoridad, tanto mayor es la sangría. El organigrama escalar semeja una escalera invertida, representa también un sistema de organización lineal porque la autoridad fluye de arriba hacia abajo (figura 6-13).

Organigrama circular

Representa una organización de tipo funcional, la autoridad fluye del centro a la periferia, mientras mayor es el círculo, menor es la autoridad (figura 6-14).

Organigrama matricial

La organización matricial tiende a abandonar la organización tradicional de jerarquías y viola el principio clásico de la unidad de mando.

Se pretende representar grupos de trabajo, comisiones o programas especiales. Son sistemas de organizaciones temporales y adaptables (figura 6-15).

En los organigramas, las relaciones entre departamentos y por niveles jerárquicos se expresan de una manera clara, a través de ciertas claves de comunicación expresadas por símbolos y líneas.

Además de los organigramas, existen otras herramientas relacionadas con la estructura formal de la organización, en las cuales se determina y establece la división de funciones. Entre ellas se encuentran las mencionadas en el apartado siguiente.

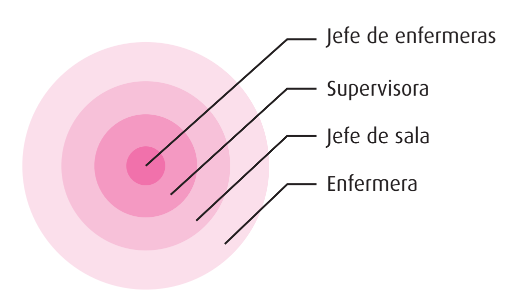


Figura 6-14 Organigrama circular.

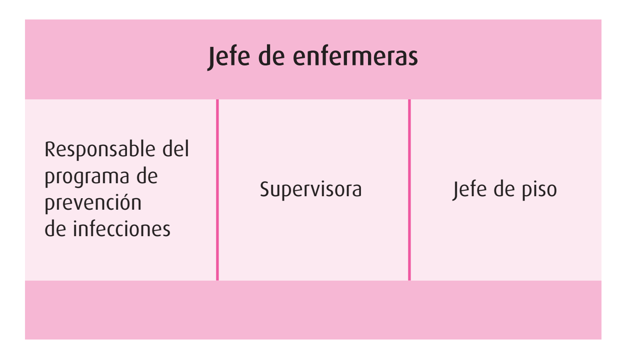


Figura 6-15 Organigrama matricial.

Normas

Definición

Las normas son señalamientos de observancia general que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.

Función

La función de las normas en la organización es establecer señalamientos generales para orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales, mantener la disciplina y el orden.

Importancia

Su importancia radica en señalar líneas generales y requisitos para ejecutar las actividades.

Requisitos

- Fijarse por escrito. Las normas tienen la característica de que indican la necesidad de realizar las actividades conforme a ciertos señalamientos, si no se fijan por escrito es difícil que las personas sepan qué se espera de su trabajo.
- Darse a conocer. Además de fijarse por escrito, las normas deben difundirse por toda la organización a fin de asegurar que los trabajadores y directivos de la organización las conozcan.

Ejemplos

- Todo el material e instrumental de cirugía deberá llevar doble envoltura.
- La ventanilla de atención al público deberá ser atendida con eficiencia.
- El personal de nuevo ingreso deberá ser capacitado.
- El personal deberá anotar diariamente sus actividades en la hoja correspondiente.

Reglas

Concepto

Las reglas son señalamientos imperativos, los cuales están sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.

Función

La función esencial de las reglas es establecer medidas disciplinarias, ordenar y fijar requisitos para el funcionamiento adecuado de la organización. Las reglas se establecen en documentos denominados reglamentos.

Importancia

Las reglas y los reglamentos son importantes porque representan la seguridad de que las acciones de todos los integrantes son las adecuadas. Son importantes porque permiten la convivencia armónica del personal, apoyan la disciplina y las acciones correctas.

Requisitos al elaborar reglas

1. Expresar por escrito las normas e integrarlas en un documento especial que se denomina reglamento.
2. Darse a conocer a todos los miembros de la organización.
3. Asegurar su observancia y cumplimiento.
4. Servir de control efectivo.
5. Deben estar acordes con las leyes respectivas. Al elaborar los reglamentos se deberá cuidar que no haya violaciones a la legislación. Prever su aprobación jurídica.

Ejemplos

- Queda prohibido permanecer en la institución fuera de las horas de trabajo
- No introducir comida a los servicios
- Sólo se asistirá a los servicios debidamente uniformado

Manuales

Definición

Un manual es la concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo. Se presentan éstos en un folleto o libro fácil de manejar.

Función

La función de los manuales en una organización es garantizar la conducta uniforme en las actividades que así lo requieran. Además, también es una función de los manuales orientar a quien los consulta sobre los aspectos relacionados con técnicas, procedimientos y organización.

Objetivos

1. Precisar funciones en un documento denominado manual, con el propósito de que los miembros de la organización tengan una fuente de información adecuada para realizar su trabajo.
2. Unificar criterios en la realización de las acciones de la empresa o institución.
3. Simplificar el trabajo, actuando como elemento de consulta para realizar bien el trabajo y no tener que repetirlo.
4. Orientar la selección de personal, por medio de las descripciones de puesto, perfil del trabajador, descripción de trabajos.
5. Establecer rutinas de trabajo.
6. Permitir el mejor aprovechamiento de recursos.
7. Facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso.
8. Obrar como medio de comunicación.
9. Servir de instrumento de control.

Elaboración

Para elaborar los manuales es conveniente recurrir a documentos legales y a personal operativo y directivo, además de la observación directa en el trabajo. La información debe ser uniforme y utilizar la terminología correcta. Para ésta, se integra una comisión con directivos, personal de nivel operativo y el especializado en el área de que se trate.

Difusión

Los manuales deben ser conocidos por todos los involucrados a efecto de que efectivamente cumplan su función. Se entregarán en forma gratuita y en sesiones de instrucción y aclaración de dudas.

Clasificación

Por su área de aplicación, los manuales se clasifican en:

- Macroadministrativos
- Microadministrativos

Por su contenido, en manuales de:

- Organización
- De procedimientos
- Múltiples

A continuación se explica por separado cada uno de estos tres tipos.

Manuales de organización

Contienen los elementos administrativos referentes a funcionamiento. Se subdividen en:

a) Manual de objetivos

b) Manual de programas
c) Manual de políticas
d) Manual de organigramas
e) Manual de descripciones de puestos
f) Manual de reglamentos

Un manual de organización necesita para su funcionamiento contener e integrar los siguientes aspectos:

- Datos generales
- Contenido (por capítulos)
- Introducción
- Directorio (principales funcionarios)
- Antecedentes históricos de la institución
- Base legal
- Estructura y organización
- Organigramas
- Descripción de puestos
- Otros manuales
- Bibliografía

Se cuidará que los manuales se elaboren en hojas que puedan cambiarse fácilmente cuando sea necesario hacer correcciones, con la finalidad de que sean vigentes durante el mayor tiempo posible.

Deben ser revisados en forma periódica y actualizados.

Manual de procedimientos

Contiene la secuencia cronológica de las operaciones de un determinado trabajo.

Para su elaboración es necesario establecer los siguientes aspectos:

1. **Datos generales.** Se incluyen en este apartado el nombre y la razón social de la institución, el nombre genérico de los procedimientos, fecha y directorio.
2. **Contenido.** Se refiere al índice de contenido.
3. **Introducción.** Se señalan las razones por las cuales se elaboró el manual y la justificación del mismo.
4. **Procedimientos**. Los procedimientos se describen incluyendo objetivos del procedimiento, áreas de aplicación, descripción por pasos, gráficas.
5. **Bibliografía.**

Manual múltiple

Contiene aspectos relativos al funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, aborda procedimientos generales.

Para su elaboración, debe seguirse el orden que se da a los manuales de organización. Un ejemplo de manuales múltiples son los manuales de bienvenida, que contienen aspectos de organización y procedimientos generales para personal que ingresa a la empresa como: rutinas de trabajo, papelería que se maneja, etcétera.

Análisis de puestos

Definición

Es el estudio científico y la exposición de todas las circunstancias que concurren en un puesto. Puesto es la descripción del trabajo que ha de efectuarse y de las aptitudes necesarias para hacerlo bien.

Si se quiere obtener la máxima productividad es necesario colocar en el puesto a la persona adecuada, en vez de adecuar el puesto a las capacidades de la persona.

Objetivos

- Optimizar los sistemas de trabajo. Cuando se ajusta el trabajo a los señalamientos declarados en la investigación sobre los puestos necesarios, evidentemente se mejora la forma de trabajar
- Orientar la distribución y selección de personal. Un análisis de puestos, además de mostrar la forma más adecuada de dividir el trabajo, permite al departamento de Recursos Humanos una selección más acorde con las necesidades de la organización
- Delimitar las funciones. Al delimitar las funciones de acuerdo con los puestos necesarios es posible determinar las responsabilidades en la ejecución de actividades

Elaboración

El estudio debe ser realizado por una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un supervisor, un jefe de servicio y un miembro del personal.

Ventajas

- Delimita funciones y responsabilidades
- Permite una remuneración más justa
- Contribuye a una mejor selección de personal
- Propicia la elaboración de manuales
- Asegura una mejor planeación y distribución de personal
- Permite mejorar los sistemas de trabajo
- Actúa como instrumento de información en los programas de orientación e introducción al puesto

Para elaborar un análisis de puestos es necesario aplicar el método científico. Los aspectos motivo de la investigación serán:

1. Habilidad y capacidad mental que requiere el puesto.
2. Esfuerzo físico necesario.
3. Responsabilidad y salud mental.
4. Condiciones de trabajo.
5. Riesgos de trabajo.

Nadie conoce mejor los detalles exactos del puesto que el que lo realiza, por tanto, la información pertinente al puesto se debe recabar no sólo a nivel directivo sino al del personal

operativo. Los datos recabados deben ser lo más objetivos posible; se separarán las características especiales de la persona que ocupe el puesto.

Una vez recabada la información, el análisis de los resultados se hace separando aquellos datos que constituyen el trabajo de los datos que se refieran a las aptitudes y actitudes que son necesarias para desempeñar el puesto. El análisis de puestos culminará con las descripciones correspondientes denominadas descripción de puestos.

Descripción de puestos

Definición

Es el documento en el cual se consignan las funciones, relaciones, jerarquías, requisitos y percepciones referentes al puesto. La descripción de puestos tiene en la actualidad una importancia distinta al modelo neoclásico, que fue quien le dio origen.

Objetivos

- Delimitar funciones. La descripción de puestos refleja exactamente qué le corresponde hacer a cada nivel de responsabilidad
- Orientar al personal. Cuando es necesario, el personal puede consultar su descripción de puesto y actuar en consecuencia
- Facilitar la supervisión. Cuando se adiestra, se orienta o se enseña al personal la descripción de puestos suele ser ampliamente significativa. En la evaluación de personal supervisado es también verdaderamente útil la descripción de puestos
- Apoyar la valuación de puestos. Para determinar el valor del trabajo que cada quien realiza, la descripción de puestos facilita el proceso
- Mejorar la administración de personal. La administración de personal incluye desde la planeación, pasando por las técnicas de integración y el control. En cada una de las funciones administrativas, la descripción de puestos representa una herramienta muy importante

Aspectos necesarios al describir un puesto

Con el modelo neoclásico los aspectos necesarios para describir un puesto fueron afinándose e incluyeron a detalle todas las funciones y actividades que requiere un puesto para cumplir con los objetivos de la organización.

El propósito fundamental de la descripción de puestos fue originalmente utilizar al máximo los recursos y controlar la productividad al distribuir adecuadamente todas las acciones necesarias para ejecutar un plan.

Los aspectos a considerar para describir un puesto son:

1. Título del puesto.
2. Ubicación.
3. Especificación de funciones y actividades.
4. Jerarquías de puesto.
5. Requisitos para ocupar el puesto.
6. Habilidad y destreza necesarias.

7. Capacidad física apropiada al puesto.
8. Capacidad mental.
9. Responsabilidad.
10. Condiciones de trabajo.
11. Percepciones referentes al puesto expresadas en dinero.

Con el modelo de calidad, las descripciones de puestos tienen otra orientación, pero se constituyen en elementos importantes en todas las áreas funcionales.

Actualmente, la descripción de puestos se utiliza para establecer estándares de calidad, cada aspecto o actividad a realizar tiene parámetros de medición.

En la reingeniería se aplican para definir los procesos y para integrar aspectos dispersos (figura 6-16).

Valuación de puestos

Definición

La valuación de puestos consiste en determinar el valor de cada puesto, estableciendo diferencias en el salario asignado según el trabajo que se desempeñe.

Lo anterior se realiza de acuerdo con parámetros, mismos que se delimitan según el método utilizado para valuar el puesto.

Objetivos

- Equidad en los salarios. La valuación de puestos se realiza conforme al principio de "igual trabajo, igual salario".
- Percepción acorde con las funciones. De acuerdo con el grado de conocimientos y complejidad que requiere determinado trabajo, se establece el pago correspondiente por el mismo.
- Delimitar funciones. Una valuación de puesto permite separar por funciones y grado de importancia, complejidad y conocimientos, lo cual puede utilizarse para delimitar funciones.

Función

La función de la valuación de puestos es primordialmente el manejo racional de los recursos financieros de la organización.

Desventajas

La delimitación de funciones y su valor dependen de las posibilidades económicas con que cuente la empresa.

Elaboración

Interviene una comisión integrada por un asesor jurídico, un representante sindical, un jefe de departamento y un miembro del personal aplicativo del puesto en cuestión.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Datos generales

Nombre del puesto: Enfermera instrumentista

Dependencia: Hospital General de Zona

Horario: De 7:00 a 15:00 horas

Descripción genérica

La enfermera instrumentista es el eje principal del área quirúrgica. Es la persona encargada de dirigir, distribuir y controlar los recursos humanos y materiales dentro de un quirófano. El buen trabajo, el trato adecuado al personal y la precisión en las indicaciones que deben seguirse, redundarán en el logro de los objetivos trazados.

Descripción específica

La enfermera instrumentista realizará las siguientes funciones:

1. Con un día de anticipación debe enterarse de la programación de intervenciones quirúrgicas en las que participará, a fin de preparar oportunamente el instrumental quirúrgico necesario.
2. Presentarse al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada, y cambiar su uniforme por el apropiado en la sala de operaciones.
3. Verificar si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del funcionamiento de los aparatos electromédicos.
7. Verificar la identificación del paciente, por medio del brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Iniciar el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles: cubrir las mesas con la ropa apropiada; colocar y preparar el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
11. Contar el instrumental indicado en las tarjetas; con ayuda de la enfermera circulante, contar el material para esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; proporcionar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos, para anticiparse al cirujano.
16. Mantener el instrumental ordenado y limpio, durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material para esponjear y de las agujas de sutura, antes de cerrar la cavidad y antes del cierre de la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico, en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.

Continúa

Figura 6-16 Modelo de descripción de puestos.

Continuación

25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario, lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que ella solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente, el número de compresas para esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.
29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

Requisitos de ocupación:

1. Ser especialista en enfermería quirúrgica o como instrumentista.
2. Poseer destreza manual.
3. Mostrar capacidad de reacción rápida y actitud positiva en situaciones inesperadas.
4. Ser discreta.
5. Ser observadora.
6. Saber trabajar en equipo.
7. Tener capacidad de organización.
8. Tener buena salud física.
9. No tener malformaciones congénitas en manos y pies.
10. Hacerse estudios periódicos de manos, pies, exudado faríngeo y VDRL.

Experiencia. La enfermera instrumentista deberá tener por lo menos un año de experiencia en el quirófano, para obtener el puesto.

Responsabilidad:

1. En el manejo de datos confidenciales, como los de diagnóstico y pronóstico de los pacientes.
2. En el cuidado del equipo, material y mobiliario del área quirúrgica.
3. En el manejo de documentos e informes, expedientes y libretas de control.
4. En la supervisión del área, organización, dirección y control de la sala.
5. En la recopilación de datos y su interpretación, al proporcionar informes delicados e importantes.

La responsabilidad: se califica de máxima.

Ubicación

Nivel jerárquico: Especialista.
Relaciones de mando: Sobre enfermeras auxiliares e intendentes.
Puesto inmediato superior: Jefe de servicio.
Puesto inmediato inferior: Enfermera general.

Percepciones referentes al puesto

- Sueldo base.
- Prestaciones de tipo económico.

Figura 6-16 Modelo de descripción de puestos.

Métodos

Los métodos más usuales son:

- Por grados
- Por series
- Por comparación
- Por puntos

Para valuar puestos se clasifican las funciones, se asignan valores a las actividades y la sumatoria determina el valor del puesto.

Aspectos que se consideran al valuar puestos:

- Grado de complejidad de las funciones y actividades
- Preparación y experiencia para el puesto
- Habilidades y destrezas requeridas
- Esfuerzo necesario
- Riesgos de trabajo
- Condiciones laborales
- Nivel de autoridad inherente al puesto
- Puestos similares y percepciones económicas

Principios de la organización

1. **Unidad de dirección.** La estructura de organización eficaz y efectiva se produce cuando cada individuo contribuye al logro de objetivos de la empresa. Si la organización facilita a cada uno de sus integrantes el aporte efectivo de su contribución se logra unidad de dirección.
2. **Eficiencia.** Los objetivos, las metas, las jerarquías y las relaciones funcionales deben estar perfectamente definidos con el mínimo de costos o consecuencias indeseables.
3. **Tramo de control.** A mayor complejidad, mayor control. El límite de trabajadores que pueden ser supervisados por el administrador depende de las variables contingentes, por ello la complejidad en la estructura de organización exige mayor control.
4. **De la jerarquía.** A mayor precisión de líneas de autoridad, mayor efectividad en la toma de decisiones y en la comunicación.
5. **De la delegación.** La delegación adecuada es la que asegura el logro de resultados.
6. **De la responsabilidad absoluta.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución de sus actividades es absoluta. De igual forma, el superior es responsable por las actividades del trabajo de sus subordinados.
7. **De la igualdad de autoridad y responsabilidad.** La autoridad delegada para su efectividad requiere del mismo grado de responsabilidad.
8. **Del nivel de autoridad.** Para que la delegación surta el efecto planeado, cada nivel de autoridad debe tomar las decisiones que sean de su competencia, sin permitir que se transfieran a otros niveles de autoridad.
9. **De la división del trabajo.** La base de la organización formal es la división del trabajo necesario para lograr los objetivos de la empresa. Las actividades de la empresa deben definirse y agruparse en torno a los objetivos previamente diseñados.

10. **Del equilibrio.** La estructura de organización debe ser de tal modo explicitado que señale los puntos contingenciales, que deben ser compensados para evitar el desequilibrio de la organización.
11. **De la flexibilidad.** Consiste en la previsión de mecanismos para adaptarse e incorporar elementos o técnicas necesarios para que la estructura de la organización pueda cumplir con sus propósitos.
12. **De liderazgo.** De la forma en que la estructura de organización apoye el liderazgo de sus administradores depende el buen desempeño y el desarrollo de las potencialidades.

De acuerdo con los modelos clásico y neoclásico es importante concentrar los esfuerzos para el logro de los objetivos, definiendo tareas específicas y especializadas.

La especialización lineal o vertical y la funcional u horizontal son relevantes al distribuir el trabajo, niveles de autoridad y de responsabilidad.

Dirección y liderazgo

Dirigir es guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de objetivos. Dirigir implica tomar decisiones, mando y liderazgo.

El liderazgo es una característica de las organizaciones humanas. Es importante distinguir entre el liderazgo como una cualidad personal y como una función administrativa.

La dirección y el liderazgo son los aspectos más humanos de las funciones administrativas, son, por así decirlo, el proceso interpersonal por medio del cual los subordinados comprenden los objetivos de la organización y contribuyen a su logro.

Es una función difícil, porque el administrador enfrenta un complejo de factores sobre los cuales es imposible tener el control y el conocimiento total.

El factor humano está formado por personalidades complejas con múltiples escalas de valores.

Liderazgo

El liderazgo se define generalmente como una influencia, *el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Incluye la voluntad de trabajar, confianza, intensidad en la ejecución del trabajo, honestidad.*

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo para lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, no se detiene detrás del grupo, se pone al frente inspirando.

Catz y Kahn expresaron que el liderazgo aplicado a las empresas formalmente organizadas puede concebirse como: *el incremento en influencia sobre el cumplimiento mecánico de las rutinas*.

Teoría del comportamiento

Uno de los primeros escritores que examinó ampliamente el elemento humano fue Douglas McGregor. En su obra *El lado humano de la empresa*, este autor establece dos criterios sobre los administradores según su comportamiento con los subordinados; los clasificó en extremos opuestos, denominando sus conductas como tolerantes o despóticas.

Es de observar que sus escritos fueron únicamente intuitivos y no tenían una base científica. Siguiendo a McGregor, encontramos su propuesta de las teorías X y Y. En la teoría X (administrador déspota) las premisas sobre sus empleados son:

a) El ser humano normal tiene aversión al trabajo y lo evitará siempre que pueda.
b) El trabajador tiene que ser obligado, controlado, dirigido y amenazado para que realice un esfuerzo adecuado para el logro de objetivos empresariales.
c) El trabajador prefiere ser dirigido, evita responsabilidades, tiene poca ambición y desea, sobre todo, la seguridad.

En la teoría Y (administrador tolerante), las premisas sobre sus empleados son:

- El trabajo produce un desgaste físico y mental
- La amenaza y el castigo no son los únicos medios para alcanzar los objetivos. El trabajador tiene que ejercitar la autodirección para asumir su compromiso con la empresa
- La recompensa que se obtiene es producto del cumplimiento de su compromiso
- El ser humano normal aprende a aceptar y a buscar la responsabilidad
- La capacidad intelectual del ser humano está subutilizada

La teoría X y Y de McGregor tiene muchas interrogantes por resolver. Los administradores se dan cuenta que no es tan simple como comparar extremos al dirigir a personas. En realidad, al final lo que se busca es el esfuerzo pleno de sus empleados.

Schein propone cuatro conceptos del hombre económicamente racional. Aun cuando el autor no dice cómo obtuvo sus conclusiones, parece que sus conceptos sobre la complejidad del ser humano fueron definidos con base en el razonamiento deductivo, que le llevó a establecer los siguientes conceptos:

- El hombre se motiva por incentivos económicos y hará lo que le produzca utilidad
- Es posible manipular al hombre por incentivos económicos..
- Los sentimientos humanos son irracionales y se les debe impedir interferir en el interés racional del hombre.
- La organización debe neutralizar y controlar los sentimientos humanos.

Los supuestos sobre los seres humanos que contienen los informes de Elton Mayo son:

- El hombre se motiva por las necesidades sociales y obtiene importancia fundamental su identidad a través de las relaciones con otros.
- La satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales en el trabajo.
- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.
- El administrador puede ayudar a satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de sus subordinados.

De acuerdo con Schein, hay psicólogos entre los que se incluye a Argyris, Maslow y McGregor, quienes creen que la falta de motivación por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales, sino más bien con la necesidad del ser humano de utilizar su capacidad y habilidad en forma productiva. Los supuestos que proponen en forma general son:

- Los motivos del hombre tienen jerarquía
- El hombre es capaz de trabajar en forma completa
- Las actitudes principales son automotivación y autocontrol
- No puede evitarse el conflicto entre autoactualización y rendimiento efectivo

Los conceptos vertidos sobre la naturaleza humana, aunque no son completos, son decisivos para administrar. El ser humano es un factor importante de producción y no se le puede tratar como a un objeto, tampoco se le debe considerar como un ser aislado ni racional, ni económico o social.

La inestabilidad y complejidad del individuo hace que sea imposible medir su capacidad para un cálculo de consumo y producción.

La teoría de las relaciones humanas proporcionó muchos y variados conocimientos a la administración. Por lo que se refiere al liderazgo, se distinguen tres enfoques:

- Teoría de los rasgos de personalidad
- Teoría de los estilos de liderazgo
- Teorías situacionales del liderazgo

Teoría de los rasgos de personalidad

Según esta teoría, es líder aquella persona que presenta, entre otras, las siguientes características personales:

- Energía
- Autoconfianza
- Agresividad
- Entusiasmo
- Cooperación
- Iniciativa
- Creatividad

Si bien la teoría de los rasgos de personalidad perdió su credibilidad debido, principalmente, a cierta superficialidad de sus argumentos, también es importante señalar que el liderazgo requiere facilidad en el manejo de las relaciones humanas, característica que no es común a todos los humanos; por otra parte, se requieren personas que tengan ascendente sobre grupos determinados.

El administrador debe considerar los argumentos teóricos de dicha teoría al elegir personal para el desempeño de funciones directivas.

Teoría de los estilos de liderazgo

La teoría de los estilos de liderazgo difiere de la de los rasgos de personalidad, ya que el estilo se refiere a la forma de liderar y los rasgos a la personalidad del líder. A partir de la teoría principal sobre los estilos pueden sintetizarse los siguientes:

1. **El estilo autocrático.** Da énfasis al líder. Es él quien dicta las órdenes, impone su criterio y decide qué y cuándo se hace.
2. **El estilo democrático.** El líder es un miembro más del grupo que estimula a los subordinados a decidir y a ejecutar las funciones y tareas.
3. **El estilo liberal.** Pone énfasis en los subordinados, en quienes está centrada la libertad para decidir. La participación del líder es limitada o marginal.

Lippit y White, en 1939, expusieron los resultados de sus estudios acerca de los estilos de liderazgo.

Las conclusiones obtenidas por dichos investigadores revelan que con el estilo autocrático se logra eficiencia mecánica, con el democrático, eficiencia humana, y en el liberal ni lo uno ni lo otro.

En la práctica se aplican mezclas de los tres estilos, ya que, según argumentaron no existen los estilos puros.

La dificultad para dirigir según un determinado estilo, radica en el hecho de elegir el estilo más adecuado de acuerdo con las circunstancias.

Teorías situacionales del liderazgo

Las teorías situacionales buscan explicar el liderazgo conforme a tres factores:

- El líder
- El grupo
- La situación

En 1958, Tannenbaum y Schmidt propusieron un enfoque situacional que sugiere estándares, en los cuales el comportamiento depende, por una parte, del control del líder y, por otra, de la libertad de los subordinados.

El estilo de liderazgo se elige según la situación que prevalece en los grados de control y dependencia (figura 6-17).

Mientras mayor es el control del jefe, se supone liderazgo autocrático; si es mayor el liderazgo de los subordinados, se supone un liderazgo de tipo liberal.

Teorías de la motivación humana

Los motivos humanos tienen su base en las necesidades, algunas son primarias y otras secundarias; éstas varían en intensidad a lo largo del tiempo.

Berelson y Stainer[11] definen el término motivo como el "estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas".

La motivación incluye una reacción en cadena que inicia por despertar una necesidad que da lugar a la búsqueda de un deseo o meta, lo que a su vez origina tensión y entonces se produce una acción.

Los motivos pueden ser complejos y conflictivos, los motivadores inducen al individuo a actuar. Un administrador puede hacer mucho estableciendo un ambiente, que conduzca a determinados impulsos para obtener la productividad.

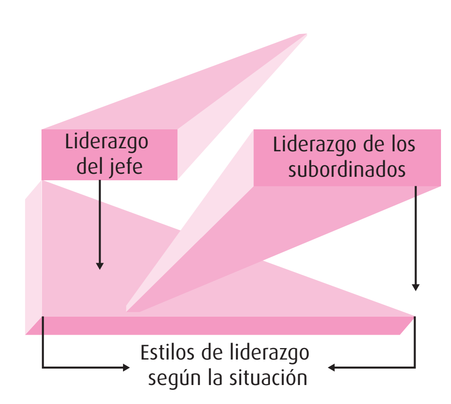


Figura 6-17 Teorías situacionales del liderazgo.

11 Koontz... *Op cit, pág. 619.*

La motivación y la satisfacción son diferentes; a pesar de las investigaciones y teorías no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son fuertes motivadores.

Teoría de necesidades de Maslow

Una de las teorías sobre motivación ampliamente conocida es la de la jerarquía de necesidades, creada por el psicólogo Abraham Maslow. Aunque los aspectos jerárquicos de su teoría están sujetos a dudas, su identificación de las necesidades básicas es popular.

La investigación sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow parece ser útil. Maslow, eminente psicólogo, postuló una jerarquía de las necesidades humanas que motivan las diferentes conductas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow clasifica dos categorías: las primarias y las secundarias.

Las representó en una pirámide cuya base contiene las necesidades fisiológicas; éstas, en conjunción con las de seguridad, constituyen las necesidades primarias.

Las necesidades sociales de estima y de autorrealización son, para Maslow, necesidades secundarias.

La satisfacción de las necesidades varía con la persona. Sólo cuando el individuo ha satisfecho las necesidades básicas, su comportamiento se dirige a lograr satisfacciones de mayor complejidad.

En la práctica, no existen estudios que demuestren la validez de las afirmaciones de Maslow; sin embargo, su teoría tiene vigencia y su aplicación en el área de la salud es muy extensa.

Para dirigir, según Maslow, es importante satisfacer las necesidades de los trabajadores, las cuales son susceptibles de lograr por medio del trabajo, tanto las primarias como las secundarias (figura 6-18).

Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg, por su parte, formuló su teoría de dos factores para explicar la conducta de los trabajadores en situaciones de trabajo. Resulta semejante a la teoría de Maslow en el sentido de considerar que la satisfacción o insatisfacción de dichos factores es lo que motiva el comportamiento en el trabajo.

Para Herzberg, los factores higiénicos (ambiente físico) son profilácticos, es decir, previenen la insatisfacción. Los factores motivacionales están en el interior del individuo y se muestran en la calidad del trabajo. Propone también que el enriquecimiento de las funciones que desarrolle el individuo son factores que conducen a la constante motivación por el trabajo.

La teoría dual de Herzberg propone encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores:

- En un grupo se encuentran aspectos de la administración, de la política, de la supervisión, de las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Estos factores representan la satisfacción en el trabajo, es decir, son satisfactores y no motivadores, pero si tales factores no existen, con toda seguridad producen insatisfacción.
- En el segundo grupo se incluyen satisfactores-factores, que son motivadores como el logro, el reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso. Su existencia produce satisfacción, su ausencia no produce insatisfacción.

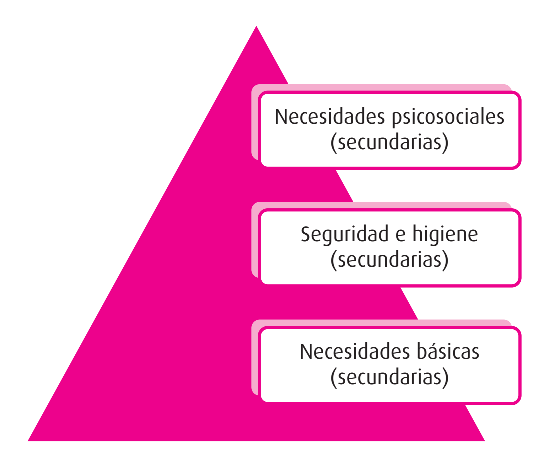


Figura 6-18 Pirámide de necesidades de Maslow.

El primer grupo de factores fue denominado factores de mantenimiento o higiene, el segundo grupo motivadores.

La investigación de Herzberg fue cuestionada por haber utilizado para la recolección de datos los cuestionarios, sin embargo, otros investigadores confirmaron que cuando no existen los factores de higiene se encuentra insatisfacción y descontento (figura 6-19).

Teoría de la expectativa

Otra teoría que explica la motivación es la de la expectativa, su premisa esencial es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta en la medida que su participación realmente beneficie al grupo para obtener dicho resultado.

Broom propone la teoría de la valencia expectativa expresando que la motivación de una persona está determinada por sus valores anticipados de los resultados de la acción, multiplicado por la fuerza de la expectativa del logro de la meta:

$$\text{Fuerza} = V\,(E)$$

Donde:

- La fuerza es la intensidad de motivación
- La valencia (V) es la intensidad de preferencia
- La expectativa (E) es la probabilidad de lograr el resultado previsto

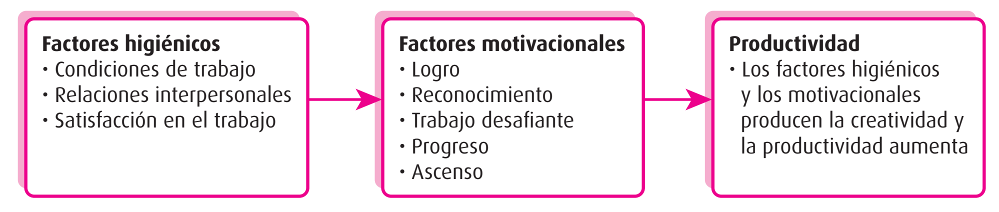


Figura 6-19 Teoría de dos factores de Herzberg.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente, existe una valencia negativa cuando la persona no prefiere lograr la meta. El resultado es la falta de motivación.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Broom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones considerando al hombre en su individualidad, se ajusta al concepto de armonía de objetivos. Esta teoría también tiene sus desventajas, ya que es difícil de aplicar en la práctica.

Con base en la teoría de la expectativa surge el modelo de Porter y Lawler. Dichos autores proponen un modelo de motivación más completo, el esfuerzo (fuerza de motivación y energía) depende del valor de una recompensa, más la energía necesaria y la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real de un trabajo está determinado por el esfuerzo realizado y es influido por la capacidad de un individuo para hacerlo y por su expectativa de la tarea que se requiere. El desempeño se considera como algo que conduce a recompensas internas y externas, pero el esfuerzo también influye sobre lo equitativo de la recompensa y de esta forma el valor real se ve afectado por la satisfacción.

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es uno de los mejores para el administrador.

Teoría de las necesidades motivadoras de McClerlland

David C. McClerlland identifica tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que son:

- Poder
- Afiliación
- Realización

De acuerdo con dicha teoría se han realizado investigaciones en diversas empresas, mismas que a menudo son utilizadas por los psicólogos como un prototipo para hacer investigación en ciencias de la conducta.

Los tres impulsos —poder, afiliación y relación— son de gran valor para la ciencia de la administración por el significado y la utilidad para que una organización funcione bien.

Necesidad de poder

Las personas poseen una alta necesidad de poder y un gran interés por ejercer influencia y control. Este tipo de personas buscan posiciones de liderazgo, son buenos conversadores, les gusta discutir con argumentos, son enérgicos, tercos, exigentes, y disfrutan enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación, gustan ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social; mantienen relaciones sociales gratas, disfrutan de intimidad y comprensión, les gusta consolar y ayudar a quienes tiene problemas y gozan de la amistad.

Necesidad de realización

Las personas que poseen una alta necesidad de realización tienen un intenso deseo de éxito y un gran temor al fracaso. Les gusta ser desafiadas, establecer metas difíciles, les gusta el riesgo,

asumen responsabilidad, les agrada que les digan lo bien que hacen las cosas, son constantes, trabajan largas horas, no se preocupan de más si fracasan, les gusta autodirigirse.

Las investigaciones efectuadas mostraron que los empresarios tenían una necesidad de realización muy alta, igual que la necesidad de poder, pero muy baja la necesidad de afiliación.

Los administradores obtienen promedios que son altos en realización y bajos en afiliación, pero no tan alto o bajo como los empresarios.

Las personas que tienen las calificaciones más altas tienden a avanzar con rapidez, es importante entonces que una compañía cuente con administradores que además de poseer una motivación alta tengan también una alta necesidad de afiliación, considerando que trabajarán con personas y coordinarán los esfuerzos de los individuos que laboran en grupos.

Motivadores administrativos de Patton

Uno de los mejores expertos en el área de motivación ejecutiva y compensación, Arch Patton, ha identificado motivadores de ejecutivos que son:

- **Desafío.** Cuando un administrador considera que su trabajo es desafiante, el grado de motivación aumenta.
- **Categoría.** Se convierte en un motivador cuando los nombramientos sugieren una diferencia con los demás; los símbolos son llamativos y motivadores.
- **Liderazgo.** El poder de influenciar a los demás es una expresión que conlleva motivación
- **Competencia.** Es la necesidad de demostrar que se puede lograr hacer las cosas mejor que otros.
- **Temor.** El miedo a perder algún beneficio ha sido por mucho tiempo el motivador más claro.
- **Dinero.** A pesar de las críticas en torno a que el hombre sólo se motiva por dinero, el dinero es en muchas ocasiones algo más, ya que explica de alguna forma el éxito en el trabajo.

A pesar de la concepción simple y práctica de los motivadores de Patton, no encontramos gran diferencia en los rebuscados estilos o teorías de la motivación.

Teoría de sistemas directivos

Uno de los exponentes más conocidos en torno a las teorías de sistemas directivos es, sin duda, Likert, quien propuso cuatro sistemas para clasificar el liderazgo.

Sistema autoritario explotador

Es una dirección rígida, arbitraria, manipuladora y centrada en el jefe. Se sanciona mediante premios y castigos.

Sistema autoritario benévolo

Semejante al trato padre-hijo. Poca flexibilidad, pequeña delegación y propicia los grupos informales de organización.

Sistema consultivo

La autoridad se conserva en el líder. Se propicia mayor participación del subordinado, el cual es consultado para la toma de decisiones. Eventualmente se producen liderazgos autocráticos.

Sistema demócrata participativo

La participación en las decisiones y responsabilidades es de equipo. Se proporciona mayor delegación, pero se exige mayor control.

La dirección y el tipo de liderazgo propician o limitan la productividad. Todavía se busca en las teorías del comportamiento una manera de lograr la eficiencia, la calidad y la efectividad.

Comunicación

La dirección es posible mediante sistemas de comunicación y coordinación adecuados a la estructura de organización. Es uno de los pasos de la dirección.

Las diferentes teorías de la administración reconocen la importancia de la comunicación para enfrentar con eficiencia los problemas de las organizaciones.

Propósitos de la comunicación

- Retroalimentar el sistema administrativo
- Promover conductas cooperativas
- Eficiencia
- Ejercer la dirección

Elementos de la comunicación

La comunicación consta de tres elementos:

1. El emisor es considerado como la fuente de la información.
2. El transmisor, considerado un método, es un instrumento o una persona cuyo propósito es transmitir la información.
3. Receptor, que es a quien se dirige la información.

La interrelación de los tres elementos es dinámica y fundamental para una buena comunicación (figura 6-20).

En la figura se ilustra la interrelación que ocurre entre los principales elementos del proceso de comunicación, a saber: emisor, transmisor, receptor y respuesta.

Conceptos de comunicación

La comunicación puede definirse como “la serie de pasos dinámicos, fluidos y constantes en la transmisión de un mensaje que produce una respuesta”.

También se conceptúa como “el intercambio de información entre dos o más personas”.

La comunicación es un proceso al interior de la persona e interpersonal.

Es al interior de las personas cuando el emisor se percibe, capta el ambiente, valora, señala un receptor y transmite el mensaje. Es interpersonal cuando emite el mensaje y pone en movimiento el intercambio.

El mensaje tiene dos capas: la exterior, o contenido del mensaje, y la interior, o intención. La congruencia entre las capas interior y exterior da como resultado una alta recepción del mismo.

El mensaje produce un impacto en el receptor. Se produce una respuesta que, al igual que el mensaje, tiene dos capas.

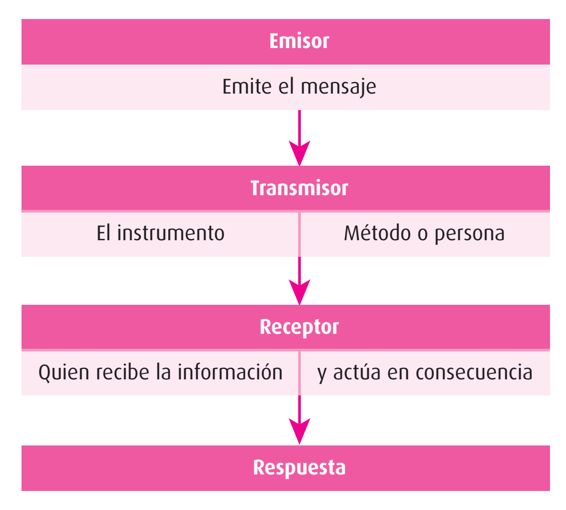


Figura 6-20 Elementos de la comunicación.

Métodos de comunicación

Como métodos básicos de comunicación, están:

a) El oral
b) La palabra escrita
c) El lenguaje corporal

El método oral aplica principios como saber escuchar, el silencio, la empatía (que es el grado de comprensión por otras personas) y el *rapport* (sentimiento de mutua aceptación).

La palabra escrita complementa la información y asegura un grado mayor de recepción del mensaje.

Las aplicaciones del lenguaje corporal (postura, gestos, ademanes, etc.) deciden la interpretación adecuada del mensaje y revelan la congruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite.

Tipos de comunicación administrativa

Como tipos de comunicación en la organización formal, están:

- **Comunicación ascendente.** Fluye de subordinados a jefes. Se aplica para informar, sugerir, aclarar, coordinar o quejarse (figura 6-21A).

Desde luego, para establecer la comunicación ascendente existen variados instrumentos como los informes, las formas especiales, los oficios, las solicitudes, etcétera.

Uno de los problemas más graves en las instituciones del sector salud es la poca o nula comunicación ascendente que existe. La anterior afirmación tiene su fundamento en que el sistema de organización predominante es lineofuncional.

- **Comunicación descendente.** Fluye de jefes a subordinados. Se usa para ordenar, informar, dirigir, orientar, asesorar, aclarar y coordinar (figura 6-21B).

- **Comunicación horizontal.** Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. Se aplica para unificar, coordinar, informar, solicitar y evaluar (figura 6-21C).
- **Comunicación general.** Fluye de toda la organización al exterior o para todos los integrantes.

Barreras de la comunicación

Incongruencia entre el contenido y la intención

Una barrera frecuente en la comunicación es la incongruencia entre el contenido del mensaje y la intención con que se emite. Si verdaderamente se desea comunicar algo, el mensaje y la intención deben ser congruentes.

Un ejemplo clásico de lo anterior es el saludo, la frase de cortesía como "¡Hola!, ¿cómo estás?", pero la intención normal del saludo no es en realidad saber cómo están las personas.

Deficiente redacción en el mensaje

Si el mensaje, ya sea escrito u oral, no contiene todos los datos sobre lo que se quiere expresar, el resultado es que éste no es comprendido.

El ejemplo más común de esta barrera es cuando una persona recibe un mensaje que dice textualmente: "Te espero en el café". El mensaje no dice por qué, para qué, ni a qué hora, así que el resultado casi nunca será el esperado.

Falta de claridad

Si a pesar de contener todos los datos un mensaje es complejo, no se establece la comunicación.

Por ejemplo, cuando a un obrero le decimos que al manejar su herramienta aplique el cálculo diferencial para encontrar la proporción de los materiales a utilizar.

No saber escuchar

Ocurre cuando se desea comunicar algo pero no se escucha al interlocutor, siguiendo el ejemplo anterior, suponiendo que el obrero contesta que no entiende lo que el jefe le dice y éste, a su vez, le dijera que realice su trabajo. El resultado será no realizar el trabajo.

Descuidos y omisiones

Podemos elaborar un mensaje claro y comprensible, pero al olvidar entregarlo a la persona indicada se produce naturalmente una barrera para la comunicación.

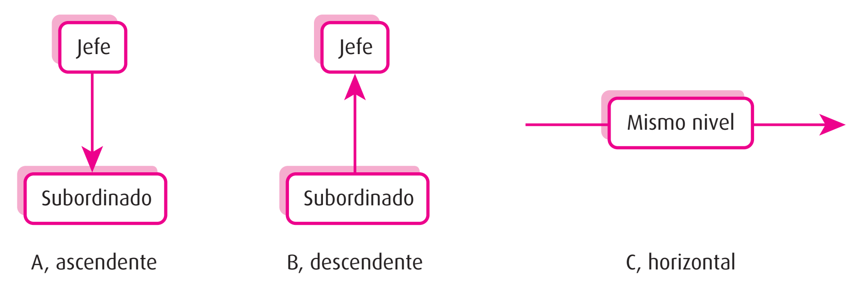


Figura 6-21 Tipos de comunicación administrativa.

Principios de la comunicación

1. **Del dinamismo.** El flujo dinámico y constante de la comunicación asegura la recepción y la respuesta. Nos referimos con flujo dinámico y constante a la comunicación repetida y que además aclara las situaciones equivocadas.
2. **De la congruencia.** La congruencia entre el contenido y la intención en el mensaje determina la respuesta congruente. Si al comunicarnos queremos una respuesta adecuada, el mensaje y su contenido deben estar acordes.
3. **De la forma.** Elegir el método y tipo de comunicación adecuada permite el logro de objetivos.

Medios de comunicación

Como medios de comunicación administrativa se tienen los siguientes:

- **Oficios.** Son documentos de carácter formal en el cual se comunica información tanto ascendente como descendente y horizontal.
- **Memoranda.** Se refiere al memorando, sólo que el término es el plural. En él se comunica una información breve, generalmente un citatorio.
- **Circulares.** Son documentos de carácter general en los que se comunica información a todo el personal.
- **Boletines.** Generalmente son documentos que tienen una periodicidad, se integran con información diversa.
- **Periódicos.** Documentos más formales que los boletines y cuya información variada intenta captar la atención con temas de interés general.
- **Películas.** Se utilizan con el propósito de difundir información mediante recursos audiovisuales.
- **Fotografías.** Se utilizan como documentos que ilustran informaciones generales
- **Informes.** Documentos cualitativos y cuantitativos que tienen como propósito la comunicación de aspectos específicos.
- **Agendas.** Son instrumentos en los cuales se concentran las tareas pendientes.

Principios de la delegación

Al dirigir es necesario delegar, porque el que dirige no puede realizar todas las acciones de dirección y toma de decisiones, por lo mismo se incluyen aquí algunos principios aceptados en torno a la delegación:

- Delegación de autoridad y responsabilidad. Si delegamos responsabilidad, debemos delegar también autoridad, porque ello hace posible cumplir con las funciones delegadas.
- A mayor delegación, mayor control. Efectivamente, si delegamos autoridad y responsabilidad podemos mantener el control a través de las personas en quienes delegamos la autoridad y no en todos los miembros de nivel operativo.
- Establecer límites de responsabilidad acordes con la autoridad delegada evita excesos. Para evitar el mal uso de la autoridad delegada se permite y se recomienda el establecimiento de límites.

Normas para estimular la eficiencia al dirigir:

- Desarrollo de personal para asumir funciones delegadas
- Preparación e introducción para la delegación

- División equitativa del trabajo
- Reconocimiento del trabajo de los subordinados
- Establecimiento de canales apropiados de comunicación
- Estructura de organización acorde con los objetivos
- Promover el ascenso y el escalafón
- Considerar las motivaciones conductuales
- Reconocer la organización informal
- Considerar las variables del entorno

Dirección de personal

La dirección de personal se realiza por medio de la integración de recursos humanos. Una definición que ayuda a comprender la importancia de ésta es la siguiente:

Concepto

La integración para desarrollar la dirección de personal es la encargada de *optimizar los recursos tanto humanos, técnicos y financieros para la ejecución del plan*.

Incluye desde el reclutamiento, la selección y la capacitación para la productividad. La integración de recursos humanos está íntimamente relacionada con la planeación y la organización.

Al relacionarse con la selección, desarrollo y evaluación de personas la integración implica una complejidad que no puede preverse, la incertidumbre que tal función provoca da lugar a problemas que desconciertan a los administradores y se colocan en un asunto de primordial importancia cuando se evalúan los costos del fracaso.

La responsabilidad inmediata de la integración es de los administradores. En algunas empresas tienden a dejar este aspecto tan delicado en los departamentos de personal, pero ni este departamento ni ningún otro es el idóneo para esta función.

La integración es interdependiente de la estructura de organización, la cual, a su vez, depende de los planes de la empresa, consiste en la selección, evaluación y el desarrollo de personal. El administrador responsable verifica que las interrelaciones sean reconocidas e implantadas.

El desarrollo de los futuros administradores no puede ser rutinario, las políticas y las decisiones exigen un criterio responsable y no es aconsejable dejar la integración de personal en manos de una sola persona.

Como la función de integración se orienta al futuro de la empresa, por ello la responsabilidad debe quedar en manos del o los funcionarios principales.

Actualmente se enfatiza la importancia del sentido de responsabilidad por la integración.

Integrar significa unir, en esta etapa del proceso administrativo se "unen" las partes y se implementa el plan. Para ejecutar el plan se inicia con las técnicas de integración, que son reclutamiento, selección, e introducción y desarrollo.

Técnicas de integración
- Reclutamiento
- Selección
- Introducción y desarrollo

Reclutamiento

Reclutar significa reunir, recabar, ordenar y obtener la información necesaria sobre los recursos útiles a la organización.

El reclutamiento se realiza en los centros que producen los recursos, a través de los trabajadores de la empresa, por los medios de comunicación y los internos de la organización.

Los programas de reclutamiento son función de los departamentos de personal, de recursos humanos, de compras, de inventarios, etcétera.

Por lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal administrativo, es de reflexionar en la dificultad que tal proceso implica. Puede apreciarse la escasez de fuerza de trabajo en este sector debido, posiblemente, a la responsabilidad que deben enfrentar los administradores y a la naturaleza de la función.

Las cualidades de los administradores son en parte psicológicas y, por ende, el éxito de la integración depende de las técnicas para medir factores como inteligencia, personalidad, potencial de liderazgo, juicio y motivación para administrar.

Como fuentes de reclutamiento de personal administrativo están las siguientes:

Promoción interna

Es común que las empresas manejen la promoción interna para el ascenso de sus trabajadores y es realmente una práctica que se ha extendido, a tal grado que algunos sindicatos lo plasman en sus contratos colectivos. Sin embargo, el significado original del proceso de promoción interna era la oportunidad de lograr jerarquía; esto es, de la posición de trabajador operativo a supervisor y de ahí en forma ascendente, pero la oportunidad dependía básicamente del desarrollo del trabajador.

En la actualidad la promoción interna está perdiendo adeptos entre los administradores, debido a que se ha llegado al grado en que algunas empresas lo proclaman como una ventaja y un beneficio para sus miembros.

Es verdad que la eliminación de administradores en forma externa favorece el monopolio sobre los cupos administrativos, restringe la rivalidad y apoya el ascenso, pero, por otra parte, los propios empleados dudan de la lógica de tal práctica cuando afrontan un caso específico de ascenso, cuando el trabajador que debe ascender no reúne las características para administrar, cuando el que debe elegirse no goza de la simpatía mayoritaria o bien cuando existen conflictos de intereses, de tal forma que la solución más fácil para el ejecutivo es conseguir a alguien neutral.

Las políticas de promociones internas son buenas cuando se contrata personal con alto potencial de liderazgo, pero no debe ser la fuente única de reclutamiento.

Reclutamiento externo

La política de competencia abierta parece ser un método para asegurar la idoneidad de los candidatos a puestos administrativos. Cuando se maneja en forma honesta y responsable, ningún candidato del interior de la organización que sea en verdad capacitado debe asumir como un riesgo la competencia por la vacante.

Otra de las razones para reclutar ejecutivos en forma externa es el problema moral que significa el resentimiento del personal de la empresa que no fue elegido para el ascenso. Además, en otras ocasiones se requiere de especialidades que las variables del macroambiente presentan, como son la existencia de nuevos conocimientos y especialidades. La idea es la innovación y actualización constantes que permitan la supervivencia de la empresa.

Selección

La selección consiste en escoger, decidir y aceptar aquel recurso que más convenza para lograr los objetivos planeados. La selección se utiliza tanto en los recursos humanos como materiales.

Selección de recursos humanos

Con la información adecuada sobre las existencias se elige al sujeto idóneo, en lo que se refiere a recursos humanos y al adecuado, tratándose de recursos materiales.

En la selección de personal, los requisitos y cualidades exigidas al aspirante para su ingreso no garantizan por sí solos la productividad. Para asegurar en lo posible esta última existen algunos métodos, entre ellos:

1. La prueba de admisión.
2. El expediente de admisión.
3. La entrevista.
4. Los periodos de prueba.
5. El currículum vitae.

Prueba de admisión. Consiste en la aplicación de cuestionarios con preguntas específicas al tipo de trabajo para el que se desea contratar. Las preguntas proyectivas miden la salud mental; las de cultura general sirven de referencia para prever las necesidades de desarrollo.

El establecimiento de parámetros para la selección es un aspecto importante y previo a la selección.

Expediente de admisión. El expediente de admisión o ingreso se integra por: solicitud de empleo, pruebas de admisión y resultados, currículum vitae, cartas de referencias, resultados de las entrevistas y observaciones del periodo de prueba.

Entrevista. La entrevista de admisión es de uso generalizado. Se realiza con guías y objetivos bien definidos.

El propósito de la entrevista es complementar la información de la solicitud, aclarar aspectos confusos, poner a prueba al entrevistado y valorar su presencia física y cualidades personales para el puesto.

Es importante crear un ambiente agradable, escuchar con atención, anotar las impresiones en el momento y hacer un buen cierre.

Periodos de prueba. Los periodos de prueba se usan muy poco hoy en día, pero constituyen una excelente oportunidad para valorar las habilidades y aptitudes del trabajador y, consecuentemente, hacer una buena elección.

El periodo de prueba debe ser retribuido, pero hay que aclarar al aspirante que es requisito para la contratación.

El currículum vitae. El currículum vitae o historia laboral es el concentrado de las experiencias y conocimientos que posee el aspirante. Los puntos de interés para la selección se reúnen en el currículum vitae; por ello, es importante que todo aspirante a un puesto sepa cómo redactarlo.

Por otra parte, presentar a las empresas o instituciones un buen currículum es hoy día una de las habilidades que se desarrollan por parte de los aspirantes a puestos. No sólo se utilizan para solicitar trabajo, sino también para el ascenso y para promover puestos.

La palabra *currículum* significa “correr”, en tanto que *vitae* significa vida; si se unen los vocablos se dice, literalmente, “el correr por la vida”. Al interpretar esta idea se observa que en la vida se acumulan conocimientos y experiencias que deben ser demostrados para fundamentar las pretensiones personales y profesionales.

El currículum vitae se termina con la firma del solicitante y la fecha en que fue elaborado, ya que es frecuente que se sigan acumulando conocimientos y experiencias a través del tiempo. Es indispensable acreditar con documentos lo afirmado en el currículum vitae.

En la selección de recursos humanos se requiere conocer los aspectos relacionados con la Ley Federal del Trabajo para informar y orientar a los aspirantes.

La figura 6-22 muestra un ejemplo de un currículum vitae.

Contratación

La contratación de trabajadores establece una relación de trabajo entre el trabajador y el que contrata.

La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 20:

> "Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

Contrato

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario… *la prestación de un trabajo y el contrato producen los mismos efectos*.

La contratación se efectúa al ser seleccionado el aspirante. Como nuevo miembro de la organización, el empleado debe recibir un contrato y un nombramiento que formaliza su contratación.

Contenido de los contratos

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo establece que: El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Si la relación de trabajo es para obra y tiempo determinado o indeterminado.
3. Servicio que debe prestarse.
4. Lugar donde ha de prestarse.
5. Duración de la jornada.
6. Forma y monto del salario.
7. Día y lugar de pago del salario.
8. Indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado.
9. Otras condiciones de trabajo.

En el caso de que la contratación sea de tipo colectivo, es decir, aquella en que la organización establece un solo contrato con todos los trabajadores denominado expresamente "contrato colectivo", y que es firmado por el representante sindical y el patrón, el nuevo trabajador recibe una copia del documento.

Los contratos deben incluir al menos los siguientes puntos:

- Definición de conceptos
- Jornadas de trabajo y obligaciones
- Permisos y licencias
- Escalafón

Currículum vitae	
I. DATOS GENERALES	________________
Nombre	________________
Fecha y lugar de nacimiento	________________
Registro Federal de Causantes	________________
CURP	________________
Nacionalidad	________________
Domicilio	________________
Estado civil	________________
Teléfono	________________
II. ESCOLARIDAD	
Maestría	En Enfermería. UMSNH, 2004-2007. Morelia, Michoacán.
Licenciatura	En Enfermería y Obstetricia. UNAM, 1998-2001. México, D.F.
Bachillerato	En Ciencias Biológicas. UNAM, 1995-1998. México, D.F.
Secundaria	Escuela secundaria federal. SEP, 1991-1997. México, D.F.
Primaria	Escuela primaria tipo. SEP. México, D.F. 1990-1996
Preescolar	Escuela preescolar Rosaura Zapata. 1994-1996.
III. CURSOS	
Especialidad	Administración en Enfermería. UNAM, 2001-2002.
Docencia	Docencia en Enfermería. UNAM, 2003-2004.
Investigación	Investigación en Ciencias Sociales. 45 horas.
IV. EXPERIENCIAS	
Jefe de Enfermeras	Hospital Rosario de la Secretaría de Salud. Estado de México. 2001-2007
Enfermera general	Hospital del IMSS, categoría de 8 horas. 2007 a la fecha.
V. ORGANIZACIONES	
De Enfermería	Colegio de Licenciadas en Enfermería del Distrito Federal, A.C. Jóvenes unidos por el medio ambiente
Otras	Detección oportuna de cáncer mamario. Presentada en el tercer congreso de Enfermería del Colegio de Enfermeras del Estado de México. 2007.
VI. INVESTIGACIÓN	
De Enfermería	Diseño de prótesis mamarias. Investigación multidisciplinaria. Hospital del IMSS. México, D.F.
Otras	Medalla al mérito en enfermería 2010. Secretaría de Salud
VII. RECONOCIMIENTOS	
Local	
Nacional	
Otros	
	Continúa

Figura 6-22 Ejemplo de currículum vitae.

Continuación

VIII. OBRAS PUBLICADAS

- Atención de enfermería en la prevención del cáncer mamario. Editorial Versa. México, D.F. 2008

IX. IDIOMAS

- Inglés básico. Centro Intercultural de Lenguas. México, D.F.

ATENTAMENTE

____

FECHA

____

Figura 6-22 Ejemplo de currículum vitae.

- Riesgos de trabajo
- Salarios y tabuladores
- Jubilaciones y pensiones
- Capacitación y desarrollo
- "Profesiogramas" y reglamentos

Selección de recursos materiales

En la selección de material, equipo o instrumental, es importante elegir aquellos que reúnan las condiciones necesarias para el tipo de trabajo a que se destinan.

Introducción y desarrollo

El último paso de la integración consiste en propiciar el óptimo rendimiento del personal y el equipo, promover las potencialidades de los recursos humanos, para lograr una óptima productividad.

Una forma de lograr eficiencia es la enseñanza en servicio (en sus cuatro áreas; ver a continuación), y es una responsabilidad y una necesidad de la organización.

Áreas de la enseñanza en servicio

Incluyen las siguientes:

- Orientación
- Adiestramiento
- Desarrollo de liderazgo
- Educación continuada

Orientación

Las necesidades de orientación se producen a causa de la movilización del personal, de los ingresos y de las necesidades de adaptación de los trabajadores. Está indicada para:

1. Personal de nuevo ingreso.
2. Personal que cambia de turno o servicio.
3. Personal que asciende o cambia de puesto.

La orientación incluye la introducción al puesto, en la cual es importante considerar los siguientes aspectos:

- Bienvenida
- Presentación
- Información
- Asesoría
- Ubicación física

Adiestramiento

El adiestramiento es necesario cuando el personal tiene dificultad para aplicar técnicas o procedimientos, cuando debe manejar equipo que requiere conocimientos especiales o desconoce procedimientos técnicos.

La necesidad de adiestramiento se presenta cuando se producen desperdicios innecesarios, descomposturas, ausencias frecuentes por frustración en actividades manuales que se dificultan, relaciones interpersonales defectuosas, ambiente limitante y servicio deficiente.

Los programas de adiestramiento no son para todo el personal. Se adiestra únicamente a los miembros que lo requieren.

Desarrollo de liderazgo

En toda organización es indiscutible la necesidad de contar con personal para asumir el liderazgo de grupos. El desarrollo de potencialidades de liderazgo se orienta a producir un ambiente favorable para la productividad.

Se consideran aspectos por desarrollar:

- Solución de conflictos
- Comunicación
- Manejo de personal
- Dirección, y las relativas al puesto que se va a desempeñar

Educación continuada

La educación continua, o enseñanza continuada, tiene como propósitos:

1. Reforzar la confianza del trabajador en su organización.
2. Sensibilizar a los cambios.
3. Producir innovaciones.
4. Apoyar la creatividad.

La enseñanza continuada es un imperativo para todo el personal, aplicada periódicamente. Puede realizarse en dos formas:

- **Enseñanza formal.** Se realiza en un centro educativo oficial, con un plan de estudios definido, a cuyo término se obtiene un grado académico amparado por un documento formalizado por la institución educativa. Para este tipo de enseñanza se pueden proporcionar becas
- **Enseñanza informal.** Se produce al interior de las instituciones empresariales, a través de conferencias, cursos, talleres, congresos, simposios, etc. Los propósitos de dicha enseñanza suelen ser de actualización

Se considera conveniente programar la enseñanza en servicio en todos los turnos. Con las nuevas tendencias en la administración, la calidad incluye como aspecto esencial la educación.

El elemento clave para lograr la calidad es así, la estrategia educativa por excelencia.

Si tomamos en cuenta que el conocimiento se hace cada vez más importante en las empresas y en las instituciones, no podemos menos que aplicar a nuestra realidad la necesidad cada vez mayor de contar con personal que tenga amplios conocimientos sobre su trabajo.

Introducción y desarrollo de recursos materiales

Los recursos materiales son desarrollados por medio de una correcta utilización por parte del personal, proporcionando mantenimiento constante, renovando o sustituyendo a aquellos que ya no funcionan.

Por lo que respecta al reclutamiento, la información sobre los recursos materiales se realiza a través de un departamento denominado de “compras”, que se encarga de realizar la investigación sobre costos, existencias y calidad del material.

La selección de recursos materiales se establece por parámetros de rendimiento, calidad o costos, generalmente por decisiones de la gerencia.

La introducción y desarrollo de material y equipo se realiza por personal de nivel directivo intermedio. Normalmente las organizaciones cuentan con un departamento de mantenimiento (cuadro 6-7).

Principios de la dirección

a) **Del propósito.** La integración procura asegurar que las funciones de la empresa sean realizadas por personal capacitado.

b) **De la calidad.** De la selección apropiada de recursos depende la calidad del servicio que se preste.

c) **De la definición de puestos.** A mayor precisión de los puestos mejores parámetros para la selección de candidatos ideales.

Cuadro 6-7 Reclutamiento, selección, introducción y desarrollo de recursos materiales.

Técnica	Recursos humanos	Recursos materiales
Reclutamiento	Reunir información sobre candidatos idóneos	Reunir información sobre costos, existencias y calidad
Selección	Seleccionar por medio de métodos adecuados	Seleccionar proveedores conforme al cumplimiento de estándares
Introducción y desarrollo	A través de la enseñanza en servicio	A través de mantenimiento, renovación o sustitución

d) **De la selección.** Se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.
e) **Del conocimiento.** El individuo es capaz de asumir cualquier función, siempre y cuando se le desarrolle para ello.
f) **De los recursos materiales.** El mantenimiento y la conservación de los recursos materiales permiten un mejor aprovechamiento.

Control

Se define el control como la apreciación del resultado en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

Concepto

> "El control es la apreciación del resultado de ejecutar los planes en relación con los objetivos previamente establecidos, determinando las causas de las posibles desviaciones y las medidas oportunas para su corrección".

Propósitos del control

- Evaluar el logro de objetivos
- Prever desviaciones en la ejecución de planes y programas
- Optimizar la utilización de recursos
- Proponer y sugerir alternativas administrativas
- Establecer diagnósticos continuos
- Promover la creatividad e innovación

Sistemas de control

El control se define como la etapa final del proceso administrativo en el cual se aprecia el resultado de la ejecución de los planes, comparando ese resultado con los objetivos y estrategias planteados.

Lo anterior se hace posible aplicando los sistemas, métodos y medios de control. Por lo que respecta a los sistemas, se consideran los siguientes:

- La supervisión
- La evaluación

Supervisión

Aun cuando la supervisión se considera más bien como parte de la dirección es un sistema importante de control en las organizaciones.

La supervisión se concibe en concordancia con la teoría de las relaciones humanas o del comportamiento, ya que la teoría clásica de la administración ubica la supervisión como forma de control por excelencia. El enfoque humanista da connotación diferente a la supervisión y la ubica como parte de la dirección, enfoque que prevalece. Por ello, nuestro concepto de supervisión combina los dos enfoques, pero enfatiza el humanista.

La supervisión es una dirección democrática, cuyo principal interés es el hombre y su realización va en consonancia con los objetivos organizacionales.

Objetivos de la supervisión:

- Desarrollo del personal subordinado, hacia el logro de la eficiencia
- Promover la calidad del servicio para los usuarios
- Proteger y apoyar el logro de objetivos organizacionales
- Aplicar medidas correctivas en las desviaciones

Principios de la supervisión:

- **Principio de la planeación.** La supervisión planeada logra sus objetivos, no es posible pensar en realizarla si no sabemos perfectamente qué vamos a supervisar.
- **Principio de liderazgo.** Supervisar significa dirigir, entre otras cosas; el liderazgo promueve las conductas positivas. El conocimiento de las motivaciones conductuales facilita la supervisión.
- **Principio de enseñanza.** Supervisar requiere conocimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que ésta es función central del supervisor.
- **Principio de comunicación.** Cuando se supervisa es indispensable comunicarse en forma significativa. La comunicación adecuada simplifica la supervisión.

La supervisión es función de personal altamente calificado, conocedor del trabajo que se realiza, responsable de aplicar medidas disciplinarias sin detrimento del logro de objetivos, capacitado en el liderazgo y manejo de conflictos, y altamente creativo.

Requisitos de los planes de supervisión:

1. El plan de supervisión exige ser global.
2. Amplia difusión para asegurar la participación del supervisado.
3. No rebasar los seis meses planeados, puesto que por fundamentarse en diagnósticos situacionales después de ese tiempo resultarían inoperantes.
4. Fundamentarse en documentos normativos para los aspectos disciplinarios.
5. Establecer medidas disciplinarias y acciones correctivas de tipo constructivo.
6. Determinar acciones de reforzamiento de conductas deseables, conforme a las teorías de la motivación.

Evaluación

Se conceptúa la evaluación como un proceso sistemático de medición y comparación de resultados en relación con los objetivos.

Se evalúan logros, objetivos, recursos y necesidades. La evaluación es constante, dinámica, objetiva, oportuna y permanente.

Tipos de evaluación:

- **Directa.** Se aplica por medio de la investigación en el campo específico de trabajo. Como métodos se utilizan las entrevistas, las reuniones, la observación, el recorrido y la enseñanza, entre otros.
- **Indirecta.** Se aplica por medio de la consulta de documentos, estadísticas y el propio plan de la empresa.

El objetivo principal de la evaluación es el control de variables que pudiesen alterar el plan y apoyar la toma de decisiones, proporcionar información confiable sobre los avances o desviaciones y presentar con oportunidad los resultados de la ejecución.

Métodos de control

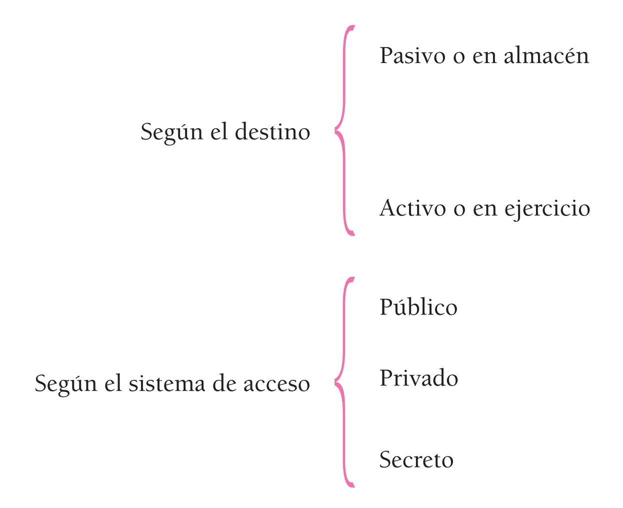
Para el control se aceptan como más adecuados dos métodos:

- El archivo
- La auditoría

Archivo

Se define el archivo como el conjunto de documentos debidamente clasificados y ordenados, que integran los datos históricos y la información esencial de una organización social.

El archivo se clasifica según su destino y el sistema de acceso:



Definir el contenido del archivo es complejo, sistemático y metódico, pero, sin duda, esencial para la vida de la organización.

Auditoría

La auditoría es un procedimiento técnico que sirve para evaluar la marcha de un trabajo.

Objetivo. Descubrir deficiencias e irregularidades y plantear soluciones.

Utilidad. Ayudar a la dirección a lograr un control continuo y constructivo.

Tipos de auditoría:

La auditoría puede ser externa (fiscal y contable) o interna (administrativa, contable y profesional).

Las auditorías externas suelen hacerlas las empresas de contadores públicos. Se intenta evaluar el estado financiero, comprobando la exactitud de los registros. Las auditorías internas se ejecutan con personal de la organización: la administrativa evalúa los controles administrativos, la estructura de la organización, las políticas, los planes y la ejecución.

La auditoría contable evalúa la exactitud de los datos presupuestales y su ejercicio, a través de las estadísticas.

La auditoría profesional evalúa la práctica del profesional diverso, conforme a un objetivo de calidad.

Técnicas de control más empleadas

Algunas técnicas del control de uso frecuente son las señaladas a continuación:

Informes

- ***Concepto.*** Los informes son documentos escritos en los cuales se presentan datos y cifras en forma ordenada y significativa, que son útiles para evaluar, volver a definir o tomar decisiones.
- ***Requisitos.*** Deben cumplirse los siguientes:
  – Los informes deben presentarse a tiempo, es decir, ser oportunos
  – Los datos y cifras deben corresponder a la realidad y ser precisos
  – Los aspectos informados serán detallados y completos, es decir, íntegros
  – Los datos y cifras deben ser comprobables
  – Los aspectos a informar deben ser importantes y congruentes
  – Presentar la información sistemática y organizada
- ***Objetivos***. En general, los informes deben satisfacer los siguientes objetivos:
  1. Constituir la base para la toma de decisiones con información real, íntegra, veraz y oportuna.
  2. La información proporciona datos significativos para actualizar los planes y programas.
  3. Servir para coordinar esfuerzos a todos los niveles de autoridad.
  4. Sintetizar información importante.
  5. Ahorrar tiempo en el análisis de la organización.
- ***Clasificación.*** Los informes pueden clasificarse según el propósito, el diseño, el contenido, etc., y los más comunes son:
- ***Tipos de informes.*** Pueden observarse en la siguiente ilustración:

Tipos de informes {
Cualitativos
Cuantitativos
De control
De planeación
Provocados
Solicitados

– *Informes cualitativos*. Consisten en presentar datos relevantes en forma narrativa con inclusión o no de cifras o datos estadísticos. Se ordena y presenta la información, procurando mostrar una visión integral del aspecto a informar.

– *Informes cuantitativos*. Son informes con datos numéricos organizados y presentados en forma estadística, cuya función es mostrar en forma gráfica y detallada aspectos específicos que requieren de acciones correctivas.

– *Informes de control*. Son aquellos que se realizan en forma rutinaria y previamente programada para medir los avances o para comparar el logro de metas en espacio y tiempo determinados.

– *Informes provocados*. Son aquellos informes especiales que se realizan cuando existen desviaciones en el logro de objetivos o metas. Las fallas o deficiencias requieren ser examinadas y, por lo mismo, se precisa de información especial.

– *Informes solicitados.* Sólo se incluye el hecho, actividad o función sobre la cual se desea conocer a fondo.

- ***Periodicidad.*** Según el propósito de los informes, éstos pueden ser: diario, semanal, mensual, semestral o anual.

Estructura del informe

1. Preliminares. Son los datos generales de presentación del informe que incluyen la portada, las referencias, los directorios y el contenido.
2. Introducción. Puede presentarse en forma convencional o con una justificación.
3. Informe cualitativo. Son los datos en forma narrativa que son señalados por temas, capítulos, títulos y subtítulos.
4. Informe cuantitativo. Puede presentarse en sección separada o integrado al texto del informe cualitativo.
5. Cuadros y gráficos.
6. Conclusiones y sugerencias.
7. Fuentes de información.
8. Anexos.

No todos los informes se presentan de la misma forma que la mencionada, ya que algunas organizaciones tienen formatos especiales en los cuales sólo se vacían los datos para el informe.

Independientemente de la estructura mencionada, que puede servir de apoyo a quienes inician a elaborar informes, es importante adquirir habilidad al realizarlos.

Deben reflejar el aprovechamiento de recursos, en relación con el logro de objetivos; su redacción debe incluir conclusiones y sugerencias.

Generalmente, un buen informe se divide en dos partes: la parte cualitativa y la parte cuantitativa. En la primera se describen los aspectos que se desea informar y en la segunda se expresan con tablas o gráficos los avances.

Los aspectos que se deben incluir en un informe son:

- **Preliminares.** Se integran por la portada, el directorio, tabla de contenido, introducción y listas de tablas o gráficos.
- **Informe.** Se inicia por una justificación, los objetivos, la descripción de los aspectos que se desea informar, los avances, los contratiempos, las conclusiones y las sugerencias.
- **Sección técnica.** Se incluyen tablas o figuras que ilustren los aspectos sobre los cuales se está informando.
- **Sección de referencias y apéndices.** Se incluyen la bibliografía y los anexos correspondientes.

Tipos de informes:

1. **Provocado.** Consiste en hacer notar la necesidad de entregar resultados.
2. **Solicitado.** Es aquel que se desprende de una solicitud que generalmente se origina en el nivel jerárquico superior.
3. **De rutina.** Se realiza en forma fijada por un periodo determinado.
    - *Observación.* Esta característica es indispensable. Para su ejercicio se deberán fijar parámetros de medición que impidan la subjetividad.
    - *Datos estadísticos.* Permiten la medición y comparación en términos de precisión.

- *Control de cantidad.* Se relaciona con la mayor o menor demanda; en los departamentos de enfermería se considera la cantidad de pacientes atendidos.
- *Control de calidad.* Se hace acorde al tipo de servicio que se brinda. En los departamentos de enfermería se relaciona con la calidad de atención que se presta.
- *Control de tiempo.* En casi todos los organismos viene a ser de máxima importancia como indicador de la programación de actividades y el máximo aprovechamiento de los recursos.
- *Control de inventarios.* Se aplica para medir las existencias previstas y los suministros necesarios.

En la figura 6-23 se ilustran esquemáticamente los pasos que integran el proceso de control.

Pasos del control

Los pasos del control son: establecer parámetros de medición, aplicar los sistemas del control y evaluar los resultados. La evaluación permite comparar los logros en relación con los objetivos planteados en la planeación. Si detectamos errores, desviaciones u objetivos sin lograr se aplican las medidas conducentes para enderezar el camino. Pueden aplicarse también correcciones y mejoras urgentes.

Cuando se termina la evaluación, se reinicia el ciclo.

Descripción del esquema de control

a) **Establecimiento de parámetros de control.** Es importante determinar guías de medición objetivas, tanto cuantitativas como cualitativas.

b) **Medición por sistemas.** Implica la ejecución de la supervisión y la evaluación respecto a logros, alcances y progreso de la ejecución en los planes de trabajo.

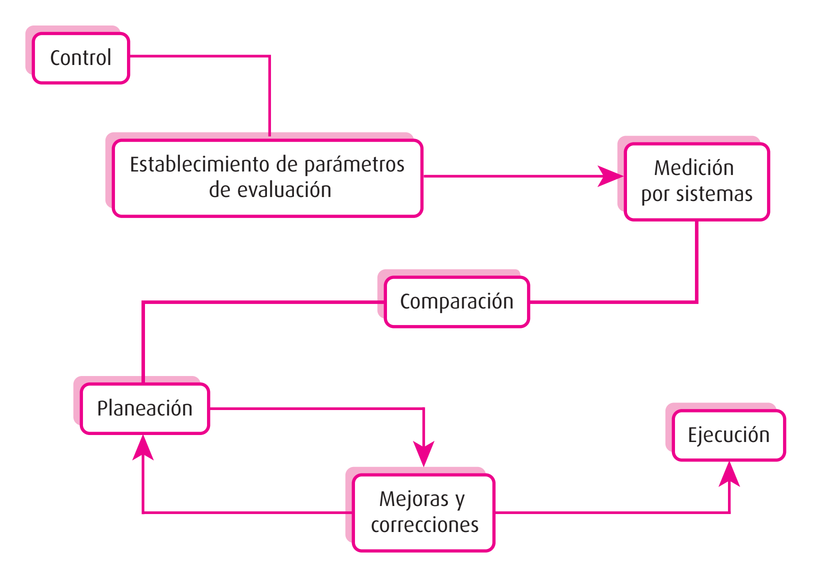


Figura 6-23 Pasos del control.

c) **Comparación.** Se realiza confrontando los alcances ya conocidos, a través de la supervisión y la evaluación respecto a los objetivos preestablecidos, detectando las causas de posibles desviaciones y emprendiendo medidas para su corrección.

d) **Mejoras y correcciones.** De acuerdo con los resultados de la comparación se mejoran los planes si es necesario, o se corrige la ejecución.

El control es la última de las funciones administrativas y la que cierra el ciclo del proceso administrativo.

El control permite conocer los resultados de la ejecución en relación con el plan inicial y establecer causas de posibles desviaciones, limitantes en la ejecución o en otras funciones administrativas.

Con controles adecuados es posible determinar medidas correctivas o cambios necesarios para lograr los objetivos.

En la época actual, los parámetros para medir los avances se orientan a los procesos, es indispensable establecer con exactitud lo que se desea lograr, sobre todo en aquellas actividades que con la administración tradicional no se controlaban.

Las mejoras y correcciones se aplican inmediatamente que se descubre la desviación de los planes originales, al medir el proceso es posible corregir a tiempo y no al final.

Las técnicas para medir los procesos se incluyen en la planeación y se aplican cuando se ejecuta el plan. La estadística ofrece varias alternativas para medir.

A manera de resumen puede decirse que el control incluye los aspectos señalados en la figura 6-24.

Principios del control

1. **Principio del equilibrio.** Consiste en verificar la congruencia entre resultados esperados y resultados obtenidos. El equilibrio se logra cuando la autoridad delegada es proporcional al tipo de decisiones que debe tomar aquel a quien se delega.
2. **Principio normativo.** Las funciones delegadas tienen que estar contempladas en los documentos oficiales de la empresa. Al mismo tiempo, los parámetros perfectamente determinados en los respectivos planes o en manuales, o en los reglamentos.
3. **De la garantía del objetivo.** La función del control es asegurar el éxito de los planes a través de la detección oportuna de desviaciones.

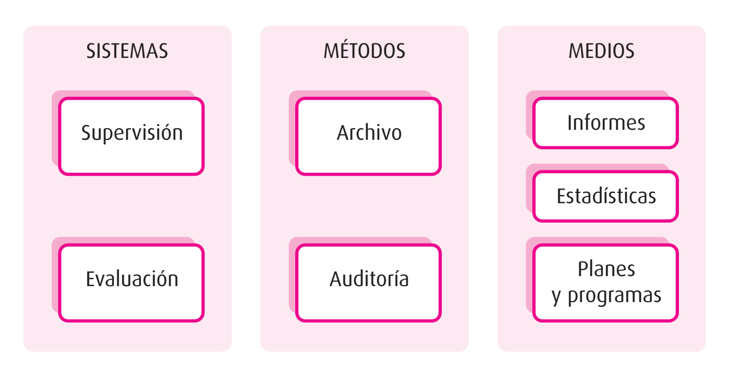


Figura 6-24 Aspectos del control.

4. **Principio de eficiencia.** Los controles implantados deben detectar desviaciones del plan, causas y fallas oportunamente.
5. **Principio de economía.** La detección de efectos indeseables en comparación con el plan y que es realizada por el control, será con un mínimo de costos para la organización.
6. **Principio de la armonía de planes.** Los diferentes programas y planes de la organización deben señalar con claridad los sistemas y técnicas de control a utilizar, así como el progreso entre acciones.
7. **Principio de la jerarquía.** Los controles deben reflejar la responsabilidad por la acción para facilitar las correcciones.
8. **Principio del control de punto crítico.** La atención del control en punto crítico se orienta a factores que pueden interferir con los planes o los objetivos.
9. **Principio de acción.** El control de acción indica la necesidad de actuar en el momento preciso, lo que hace un control efectivo.
10. **Principio de excepción.** Los resultados manifiestos de alteraciones al plan implican un control por excepción.

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES PARA ESTUDIO

¿Por qué se dice que la administración surge con las organizaciones humanas? ¿Cuáles son los fundamentos para tal afirmación?

____

____

____

____

Mencione algunas aportaciones de la revolución industrial a la teoría de la administración y su importancia para que diese inicio la teoría general de la administración.

____

____

____

Elabore un texto de una cuartilla en el que describa las características de la administración pública en México.

____

____

____

Elabore un cuadro sinóptico de las aportaciones de Taylor y Fayol a la administración.

¿Cuáles son las características del modelo neoclásico de la administración?

¿Por qué es importante la filosofía en la aplicación de los conocimientos de la administración, y cuáles son los tres aspectos relevantes que se toman en cuenta?

Explique los objetivos llamados organizacionales, de la administración o institucionales.

¿Cuáles son y en qué consisten las características de la administración?

Elabore un concepto propio de la administración y explique por qué es una ciencia social.

Elabore un perfil de la administradora en enfermería, argumentando el porqué se le asignan determinadas características.

¿Cuáles son las variables que estudia la administración?

¿Cómo ha evolucionado el concepto del hombre en los diferentes modelos administrativos?

De acuerdo con su opinión, ¿cuál modelo administrativo le convence más?
Fundamente su respuesta.

¿Cuáles son las funciones administrativas?

¿Qué es la planeación?

Analice organigramas de diferentes instituciones y defina el sistema de organización esquematizado.

Compare diversos formatos para la atención de enfermería y señale ventajas y desventajas.

Verifique si la dotación de personal de una institución “X” cumple con los indicadores y analice si con el cumplimiento de requisitos el número de personal es suficiente.

¿Qué conclusiones puede elaborar respecto a las administradoras de enfermería?

¿Cuáles técnicas nuevas encuentra útiles para el trabajo de enfermería?

Diseñe un plan para proporcionar atención de enfermería.

Diseñe un diagrama de flujo para un proceso o actividad propia de la enfermera.

Parte II

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS



Capítulo 7

Las empresas de servicios

El siglo XXI se caracteriza por una sociedad y economía de servicios en constante cambio y con una rapidez asombrosa. Las empresas grandes, medianas y pequeñas de servicios generan la mayoría de los empleos en el mundo.

Una gran variedad de industrias se integran e incluyen actividades de empresas públicas, privadas y no lucrativas de manera tan relevante que crecen a ritmo acelerado, abarcando segmentos de mercado no imaginados.

Ante esta situación, los administradores de empresas de servicios se han visto obligados a reflexionar sobre el ambiente y el contexto global que distinguen a los diferentes tipos de servicios, lo que al mismo tiempo les permitirá fortalecer su liderazgo y diseñar las estrategias competitivas que produzcan el éxito en sus empresas.

Los servicios de salud, en los que se incluye el ejercicio profesional de enfermería, experimentan también esos cambios dinámicos y constantes, razón por la cual es importante conocer primero los aspectos generales de la administración de empresas de servicios. La tendencia actual en enfermería es crear empresas de servicios de salud, por ello se revisarán los aspectos generales de los servicios como negocios.

Por otra parte, debe considerarse que la atención médica se ofrece como servicios de salud y éstos tienen características específicas, sin embargo, atendiendo a la teoría de sistemas, la atención médica que se proporciona requiere de insumos, de procesos de operación para lograr, como resultado y salida, un producto que soluciona las necesidades de un cliente real y potencial.

Los aspectos generales de la administración de servicios permiten ubicarnos en el contexto abstracto de la materia.

Los administradores de empresas de servicios manejan conceptos y principios administrativos que les ayudan a desempeñar su trabajo de la manera más profesional y también a utilizar las herramientas correspondientes para lograr el éxito en su labor.

Los temas generales se desarrollan en forma breve, y posteriormente se detallan con el propósito de hacerlos comprensibles y al mismo tiempo puedan ser aplicados en el manejo de las organizaciones, cuyo producto son los servicios que generan valor para los clientes.

El servicio se identifica como un proceso intangible, por esa razón nunca es propiedad del cliente.

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempo y lugar específico.

Los actos y desempeños pueden estar ligados a un producto físico, pero en esencia el servicio es intangible y no produce como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Características de los servicios

Las características más relevantes de los servicios y que al mismo tiempo los distinguen de las empresas que producen bienes son:

1. Los clientes no son propietarios de los servicios.
2. Los servicios son intangibles.
3. Participación del cliente en el proceso de producción.
4. El tiempo como factor importante.
5. Sistemas de entrega.
6. Caducidad.
7. Los servicios no se almacenan.

El dinamismo creciente de la industria de los servicios actuales otorga valor a la eficacia de la administración, las habilidades en las estrategias, el marketing, los recursos humanos y los procesos, áreas en las que la mayoría de las empresas de servicios son débiles.

Al administrar empresas de servicios es importante vincular las percepciones de nuestros clientes con las características propias de los servicios.

Es útil plantearse una serie de interrogantes relacionando ambas categorías (percepción del cliente y características de los servicios).

A continuación se plantean algunas de las interrogantes que se deben despejar en relación al servicio que se ofrece a los usuarios (cuadro 7-1).

Los clientes no son propietarios de los servicios

Puede decirse que la diferencia más importante entre las empresas que producen “bienes” y las que proporcionan “servicios”, radica en el hecho de que los clientes reciben los servicios sin obtener la propiedad de éstos.

En ese orden de ideas, la interrogante destacada puede ser: *¿Cuál es el criterio que el cliente adopta para elegir el servicio?*

Los servicios son intangibles

Aun cuando los servicios incluyen, con frecuencia, evidencias tangibles del desempeño, como por ejemplo una curación, una inyección, un trato amable, etc., éste es intangible, ya que es la naturaleza del servicio la que proporciona los beneficios.

Cuadro 7-1

Características de los servicios	El cliente
1. No se obtiene la propiedad del servicio	¿Cuál es el criterio que adopta para elegir?
2. Son intangibles	¿Qué evidencia tangible tiene?
3. Mayor participación del cliente en el proceso de producción	¿La ubicación y los horarios deben satisfacerlo?
4. El tiempo es factor importante	¿Cómo considera el cliente el tiempo?
5. Sistemas de entrega	¿Cómo valora la entrega del servicio?
6. Caducidad	¿Cómo utilizar al máximo el servicio?
7. Los servicios no se almacenan	¿Cómo es la demanda?

Para que los servicios prestados puedan valorarse, podemos preguntarnos: "*¿Cuáles son las evidencias tangibles que permiten a los usuarios valorar los servicios?*"

Participación del cliente en el proceso de producción

En el caso de los servicios de enfermería se establece amplio contacto con el cliente (paciente), por lo mismo, el manejo y la administración del servicio deben orientarse a lograr una experiencia satisfactoria.

En las empresas de servicios, los clientes tienen que vivir la experiencia para conocerlos realmente, ya que, por su característica de ser intangibles, se hace más difícil valorar sus cualidades, a diferencia de las empresas que proporcionan bienes, en las que es relativamente sencillo.

La participación del cliente en el proceso de producción en cuanto a la atención médica se refiere es amplia e importante, si no es que definitiva, para lograr buenos resultados.

En las empresas de servicios, la forma de identificar situaciones especiales para el diseño y entrega es plantearse interrogantes como: *¿De qué manera puede el paciente colaborar en el cuidado de su salud? ¿Cuáles son las preferencias de los clientes para satisfacer sus necesidades?*

El tiempo como factor importante

La entrega de servicios en las empresas se produce en diferentes periodos de tiempo: los hay que se proporcionan en tiempo real, es decir, el cliente tiene que estar presente para recibirlos, así que deben brindarse con una rapidez aceptable.

Con mayor frecuencia los receptores dan un valor importante al tiempo y no menos frecuente es encontrar clientes que prefieren pagar más por un servicio a cambio de mayor rapidez.

Actualmente, los clientes en general valoran el tiempo y lo asocian al buen servicio, por ello debemos comprender que las limitaciones y prioridades de tiempo varían según el segmento de mercado de que se trate y que por lo mismo se tienen que buscar formas de reducir al mínimo los tiempos perdidos.

Las interrogantes que se deben plantear en relación con el tiempo pueden ser como las siguientes: *¿Cuál es la percepción del cliente en relación con el tiempo en que se proporcionan los servicios? ¿Cómo es el valor del tiempo que entregan los clientes?*

Sistemas de entrega

La entrega de los servicios se realiza por el personal encargado de proporcionarlos, de ahí que es importante poner a funcionar la cadena de utilidad en el servicio.

El valor se crea por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. El liderazgo tiene relevancia indiscutible en lograr un enfoque a clientes y empleados.

Las interrogantes que pueden plantearse para mejorar los sistemas de entrega deben contener al menos dos categorías: zona de contacto y percepción del cliente. Por ejemplo: *¿Cómo atienden los empleados en zona de contacto al cliente? ¿Qué liderazgo se ejercita para motivar la producción?. ¿Cómo valora el cliente la entrega del servicio?*

Caducidad

Los servicios se consumen conforme se producen, si no se usan cuando están disponibles se desperdician, por ejemplo: los asientos del avión que no se ocupan en un vuelo ya no se pueden compensar después, los cuartos vacíos de un hotel, etcétera.

Los servicios de enfermería se utilizan cuando el cliente (paciente) los aprovecha; se consumen también cuando el personal, por indicación médica, da la atención requerida de acuerdo con el tratamiento, y por último, igualmente se consumen en el momento que el cliente (paciente) solicita y recibe atención a su problema de salud. Sin embargo, cuando no hay clientes pero se tienen los servicios disponibles, éstos no se ocupan y por tanto se desperdician.

Las interrogantes que pueden plantearse en relación con la caducidad son: *¿Cuál es el índice de atención a clientes por el personal que proporciona los servicios? ¿Cómo aprovechar al máximo los servicios disponibles? ¿Cuáles son las razones por las que los servicios no se consumen?*

Los servicios no se almacenan

Puesto que un servicio es una acción –o desempeño–, es lógico que se produce en un momento determinado, por tanto, el servicio es de cierta forma perecedero, razón por la cual es imposible almacenarlo para su venta posterior.

El resultado o producto que se obtiene por efecto de un servicio puede permanecer con el cliente por mucho tiempo, por ejemplo el resultado o producto de la enseñanza, una cirugía, la atención de la enfermera que permitió su curación, etc. En los casos anteriores el servicio potencial está presente, y si no se aprovecha es un desperdicio.

Por otra parte, si la demanda de servicios excede la capacidad de la empresa para proporcionarlos, el cliente que no recibe el producto o que no encuentra satisfacción a sus expectativas se decepciona.

Una tarea importante para los administradores de empresas de servicios es encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Las interrogantes pueden ser: *¿La oferta y la demanda de servicios están equilibradas? ¿En qué situaciones se produce exceso en la demanda? ¿En qué situaciones la oferta de servicios no corresponde a la demanda?*

Servicios esenciales y suplementarios

El resultado o producto de los servicios que las empresas ofertan depende directamente del equipo humano encargado de proporcionarlos, y al mismo tiempo, en forma indirecta, de los recursos materiales que se utilizan; por consiguiente, es necesario identificar cuál es el servicio que el cliente compra, y cuáles son los servicios suplementarios. Por ejemplo, en un hotel, el cliente compra un servicio de una habitación para descansar, pasar la noche o dormir. La habitación puede incluir televisor, internet, teléfono, etc. Es claro que el servicio esencial es la habitación, en tanto que los otros servicios son suplementarios.

El servicio esencial determina el giro de la empresa y el suplementario agrega valor al esencial. Por lo anterior, es importante determinar exactamente cuál es el servicio esencial, ya que el cliente compra el servicio por una razón.

Para ejemplificar entre el servicio esencial y el suplementario, pensemos en el servicio del hospedaje: el servicio esencial que el cliente compra es una cama para dormir o descansar, una habitación privada y un baño. Se pueden ofrecer muchos servicios adicionales para agregar valor, como reservaciones, estacionamiento, alimentos, teléfono, televisor, servicio a la habitación, etc. Algunos de estos servicios suplementarios se ofrecen de manera gratuita, otros tienen un costo, pero todos se subordinan al servicio esencial de dar alojamiento u hospedaje.

En el caso de los servicios de salud, el servicio esencial es la atención médica, ya sea que se proporcione a nivel preventivo, curativo o de rehabilitación.

La atención médica puede darse en consultorios, hospitales, centros de tratamiento especializado y comunidades e incluye a todo el equipo de salud, es decir, médicos en sus diversas

especialidades, enfermeras, trabajo social, intendencia, administrativos y otros profesionales diversos como los que coadyuvan en el diagnóstico.

Un ejemplo de lo que es el servicio esencial de la atención médica y los suplementarios se muestra en la figura 7-1.

Tipos de servicios

La forma tradicional de clasificar los servicios es por **industria**, como la automovilística, la hotelera, la banca electrónica, la de transporte, la de salud y una diversidad de empresas que se dedican a ofrecer servicios industrializados. Otra forma de clasificar los servicios es por el **tipo de servicio que ofrecen**:

a) Empresas de comercio.
b) Empresas de turismo.
c) Empresas de educación.
d) Empresas de prestación de un servicio.
e) Empresas de telecomunicaciones.

Otra clasificación puede ser por la **dependencia**:

a) Empresas oficiales.
b) Empresas públicas.
c) Empresas privadas.
d) Empresas mixtas.

Una forma adicional para clasificar se compone por la **zona de influencia** de los servicios que se prestan:

a) Empresas locales.
b) Empresas nacionales.



Figura 7-1 Servicio esencial y servicios suplementarios en salud.

c) Empresas internacionales.
d) Empresas mundiales.

Sea cual sea la forma como se clasifique a una empresa de servicios, se establece de acuerdo con ciertos parámetros de servicios.

Al distinguir los servicios esenciales de la empresa es posible entender las necesidades del cliente y de la competencia.

Algunas de las propuestas más comunes para clasificar los servicios incluyen el análisis de los siguientes elementos:

- Calidad tangible o intangible de los procesos de servicios
- Cliente
- Lugar y momento de la entrega de servicios
- Personalización *vs.* estandarización de los servicios
- Relación con los clientes
- Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda
- Grado en que la infraestructura y superestructura forman parte de la experiencia de servicio

Calidad

El grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio determina la naturaleza de la entrega y afecta el desempeño del empleado y, por supuesto, la experiencia del cliente.

Cabe preguntarse: *¿incluye el servicio algo físico y tangible como equipo, material o instrumental?*, o *¿el proceso de servicio está integrado por muchos elementos intangibles como los conocimientos del prestador de servicios?*

Cliente

¿Quién o qué es el receptor directo del proceso de servicio? La naturaleza del contacto entre el proveedor y el cliente es muy variada, según el grado de participación de los clientes en el proceso de servicio.

Algunos servicios se diseñan y entregan al cliente directamente, por tanto, su presencia es indispensable, en tanto que otros no lo requieren así.

En los servicios de salud la atención directa del cliente (paciente) es indiscutible, pero algunos procesos de la atención médica incluyen a la familia, de manera que a pesar de no requerir la presencia del cliente, el servicio proporcionado lo beneficia de manera indirecta.

Lugar y momento de la entrega de servicios

Cuando se diseñan sistemas de entrega los gerentes de servicios deben identificar si los clientes necesitan acudir a las instalaciones o si el servicio se debe llevar al cliente. Las decisiones de la gerencia implican considerar la naturaleza del servicio, el lugar, las preferencias y el costo de las diversas alternativas.

Personalización *vs.* estandarización

Los servicios se clasifican de acuerdo con el grado de adaptación a las necesidades del cliente o a la estandarización.

Una decisión importante para la mercadotecnia consiste en saber exactamente los requerimientos del cliente.

En la atención médica de una empresa de salud es posible dar a todos los clientes (pacientes) una atención estandarizada, pero también puede personalizarse de acuerdo con las necesidades de salud individuales, por ejemplo: las canalizaciones para mantener permeables las venas siguen un procedimiento general, sólo que algunos clientes (pacientes) pueden preferir que no se les realice, a menos que sea estrictamente necesario.

Naturaleza de la relación con los clientes

Algunos servicios implican una relación formal con la empresa, es decir, se conoce al cliente o por lo menos se tiene registro de sus transacciones y movimientos, por ejemplo las empresas bancarias. Otras empresas de servicios no tienen registro y deben tomar acciones para establecer una relación con sus clientes, por ejemplo una tienda de autoservicio, un cine, un restaurante. Asimismo, algunas empresas registran los datos de sus clientes asiduos y les obsequian con ofertas y promociones.

En el caso de los servicios de atención médica, generalmente se tienen registros y se les hace un descuento a partir de la segunda visita al establecimiento, pero no es costumbre establecer ningún otro tipo de relación.

Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda

Existen empresas que tienen una demanda constante de servicios y adecuada a la capacidad. Otras tienen grandes fluctuaciones que implican oscilaciones importantes entre la oferta y la demanda.

Las empresas que están en crisis casi siempre tienen elevada la capacidad de prestar servicios y una demanda escasa, así que el nivel de equilibrio se presenta cuando la oferta y la demanda se corresponden.

Grado en que la infraestructura y la superestructura forman parte de la experiencia de servicio

Las experiencias de servicios de los clientes tienen mucho que ver con el grado de exposición con elementos tangibles e intangibles, en el sistema de entrega del servicio.

La infraestructura conforma el elemento tangible y la superestructura el elemento intangible.

En la atención médica, la experiencia de servicio de los clientes (pacientes) se conforma con elementos tangibles como el edificio, el estacionamiento, el mobiliario, el equipo, el instrumental, la higiene ambiental y personal, las habitaciones, los consultorios, los alimentos, los uniformes, etc. Y con elementos intangibles como el conocimiento de los prestadores de servicio.

Cuando clasificamos la empresa de servicios podemos ubicar los servicios esenciales y los suplementarios, los procesos que apoyan los servicios esenciales, la participación del cliente en el proceso y la operación de los servicios.

Capítulo 8

Administración integral de servicios

Para la administración integral de los servicios es importante conocer las necesidades de los clientes, lograr un perfecto funcionamiento de los sistemas operativos, que los empleados trabajen de manera productiva y proporcionen un buen servicio.

La comprensión de los procesos de negocios asegurará el logro de objetivos y evitará problemas financieros en un futuro.

En el análisis de las estrategias de mercado para las empresas que producen bienes, los gerentes de marketing subrayan cuatro elementos estratégicos: producto, precio, plaza y promoción.

Los negocios de servicios toman en cuenta otros elementos estratégicos para lograr una administración integral, ya que el factor tiempo, principalmente, y la participación del cliente hacen la diferencia en el desempeño de los servicios.

La administración integral tiene como propósito cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria, lograr que los procesos operativos funcionen sin problemas y que los empleados trabajen de manera productiva.

La comprensión de estos procesos permite al administrador alcanzar el éxito. Y para lograrlo hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Servicio esencial como producto
- Lugar, ciberespacio y tiempo como plaza
- Proceso
- Productividad
- Personal
- Promoción
- Evidencia física
- Precio

Como puede notarse se incluyen las categorías de la mezcla de marketing y se complementan con los elementos distintivos de los negocios de servicios.

Servicio esencial como producto

Para una administración integral, los elementos del servicio esencial se relacionan con los elementos de los servicios suplementarios y con los beneficios para los clientes.

La función del gerente en la administración integral es determinar las características de los servicios esenciales y suplementarios en relación con los beneficios que los clientes esperan.

Otra es evaluar el rendimiento de las empresas de servicios de la competencia y, por supuesto, la integración de estrategias para crear valor.

Plaza

La entrega de los elementos de servicio por canales adecuados y métodos precisos resulta beneficiosa para el cliente. La rapidez y la conveniencia de lugar y tiempo para él son factores determinantes.

Proceso

Los procesos eficaces, que describan el método y la secuencia de las acciones, además del buen funcionamiento de los sistemas operativos, son clave.

Los procesos deficientes, por lo general, bajan la productividad y producen fallas en la prestación de los servicios.

Productividad y calidad

La productividad se relaciona con la forma en que las entradas se transforman en salidas, que son evaluadas por los clientes, y en la calidad, que es el grado en que un servicio satisface al cliente.

Mejorar la calidad es esencial para mantener los costos bajo control; sin embargo, hay que ser cuidadosos para que la inversión para optimizar el servicio se equilibre con los costos incrementales y las ganancias, porque de lo contrario se afectan los elementos de la rentabilidad.

Personal

Muchos servicios dependen de la interacción personal directa entre los clientes de una empresa y los empleados. Con frecuencia, los clientes evalúan los servicios teniendo como base la valoración que hacen del personal que proporciona el servicio.

El personal que entrega sus conocimientos, sus habilidades y su inteligencia cuando proporciona el servicio es capaz de volver exitosa a cualquier empresa.

Con un equipo profesional es importante dirigir los esfuerzos para crear un sistema y un entorno en el que se pueda desarrollar el personal y así realizar con gusto y satisfacción el trabajo para el cual se les contrató.

La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, motivar y retener al empleado calificado es prioridad de los administradores.

Promoción

De acuerdo con Zyman,[1] comunicarse con claridad y precisión asegura el éxito futuro de cualquier organización. El marketing inteligente es un negocio inteligente y la publicidad debe transmitir un verdadero mensaje de su actuación, y una afirmación clara que efectivamente venda.

Los anuncios deben dar resultados, la publicidad tiene que aportar un profundo conocimiento del consumidor y conectar con él, comunicándole las ventajas del producto, tiene que ver con el desarrollo de una buena estrategia basada en la esencia del producto, y después hay que tomar esa estrategia y comunicarla de un modo agresivo.

Es imperativo crear valores en la mente de los consumidores que los lleve a elegir los servicios que se le ofrecen.

1 Zyman S., *El final del marketing que conocemos*. Barcelona: Ed. Granica, 1999.

Precios

El componente de precios y costos se refiere a los desembolsos que nuestros clientes tienen que hacer para obtener los servicios; significa que tenemos que observar la política, la economía, la historia, las tendencias sociales, las modas, los miedos y el ocio. Por ello, observar el mundo y no sólo el mercado es lo correcto.

El asesor de marketing tiene que conseguir que la gente crea que el producto es diferente, mejor y especial, y no dejar que el precio sea el voto de calidad.

Procesos de las empresas de servicios

La mayoría de los expertos en administración reconocen tres procesos interrelacionados e interdependientes en las empresas de servicios (figura 8-1):

1. Proceso de marketing.
2. Proceso de operaciones.
3. Proceso de recursos humanos.

Se busca crear la sinergia en los tres procesos de tal forma que estén integrados y alineados.

Para desarrollar una visión estratégica de los servicios se debe administrar rompiendo los paradigmas, es decir, tener una visión de los servicios como negocios.

Los tres procesos pueden presentar conflictos variados, sobre todo si la administración tradicional dejó en la organización el sistema funcional. En tal caso, el reto es evitar lo que se conoce como "silos funcionales", en los cuales cada función se opera en forma aislada de las demás y pretendiendo el trabajo independiente.

La tradicional división por funciones o especialización no responde adecuadamente a las actuales exigencias y tampoco es posible administrar así a las modernas empresas de servicios.

Los servicios de la atención médica conservan su tradicional enfoque departamental, en el cual es frecuente encontrar "silos funcionales", es decir, cada departamento opera en forma aislada.

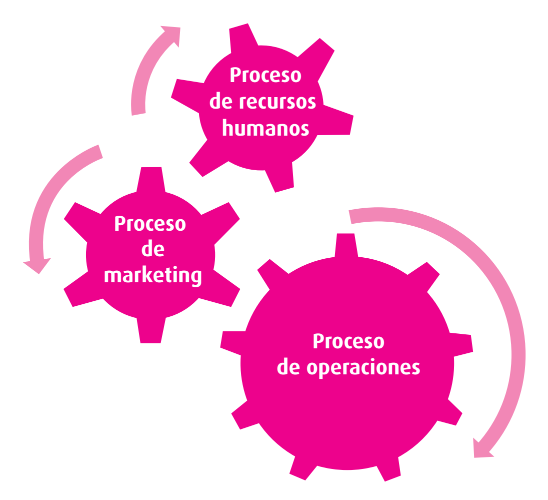


Figura 8-1 Los procesos de las empresas de servicios.

El proceso de marketing

El marketing actúa como un vínculo entre los productores y los clientes, proporciona las directrices para los servicios que satisfacen las demandas de los clientes, el mercado, la competitividad y el posicionamiento.

Zyman[2] define el marketing como una propuesta comercial que tiene que ver con proponer ideas, realizar acciones de un modo sistemático y cuidadoso para lograr que más gente compre en mayor cantidad y con más frecuencia.

Sugiere que se empiece por establecer el objetivo al que se quiera llegar, no al que se pueda conseguir, lo cual se logra con la planificación por objetivos.

La elección de los objetivos tiene su base en la decisión estratégica relacionada con el posicionamiento en el mercado o con la rentabilidad de los activos y no basándose simplemente en un incremento sobre lo obtenido en el año.

El marketing es una actividad empresarial centrada en la planificación sistemática y un desarrollo de procesos que logren convencer a la gente. Zyman también afirma que si una estrategia no funciona hay que cambiarla y aprender de todo, de tal forma que se convierta el pensamiento estratégico en un estilo de vida.

De mayor importancia que tratar las limitaciones es controlar el diálogo global en el mercado.

Posicionar la competencia significa definir las reglas del juego del mercado. Todo lo que ocurre a los consumidores y todo lo que hacen debería influir en nuestras decisiones cuando hacemos marketing. Lo anterior significa que tenemos que observar la política, la economía, la historia, las tendencias sociales, las modas, los miedos y el ocio, es decir, lo correcto es observar el mundo y no sólo el mercado.

La tercera parte del libro de Zyman[3] inicia, a manera de resumen, sobre lo que un asesor de marketing debe hacer:

- Tener una meta
- Desarrollar estrategias
- Posicionar el producto
- Crear marcas
- Entender al consumidor
- Vender el producto constantemente
- Inventar marcas
- Ir a mercados nuevos
- Crecer
- Pensar de un modo creativo
- Medir y evaluar
- Renovar continuamente
- Hacerlo en muchos mercados diferentes

Los anuncios deben dar resultados, la publicidad tiene que aportar un profundo conocimiento del consumidor y conectar con él, comunicándole las ventajas del producto. Tiene que ver con el desarrollo de una buena estrategia basada en la esencia del producto, y después hay que tomar esa estrategia y comunicarla de un modo agresivo.

2 Zyman S. *Op cit*. Se presenta a manera de síntesis lo expresado por el autor en su obra.
3 Zyman S. *Op cit*.

La estrategia que debe tomarse en cuenta es la del cliente, no la de la agencia de publicidad. Es el cliente quien decide qué se va a decir y la agencia es la que decide cómo decirlo de manera eficaz.

Zyman asegura que el marketing es una ciencia. Que en sí no es un arte, sino una ciencia que aborda todo en forma sistemática y lógica. Reunir información y analizarla es crucial.

Zyman afirma que la ciencia del marketing consiste en experimentar, medir, analizar, ajustar y probar.

El branding crea identidad. Asume el autor que la verdadera razón de crear una marca, es para conseguir que los consumidores relacionen una serie de características y rasgos deseables con un producto concreto.

Zyman asume que el nombre, la expectativa, la distinción, eso es branding. También asevera que se debe competir con uno mismo y considera que la gestión de cartera tampoco es efectiva, ya que impide que se invadan entre los productos de una misma empresa, pero si no se hace así otros lo harán.

El marketing incremental es mucho más barato que el horizontal porque permite gastar menos y vender más, según el autor. El objetivo del branding es diferenciar el propio producto en el mercado y conseguir que los consumidores lo consideren distinto, por lo cual las "megamarcas" no son buena idea.

La constante redefinición y renovación de los productos es trabajo arduo; sin embargo, es el camino del futuro. Se trata de ampliar el mercado volviendo a definirlo, prestar atención a las tasas de conversión y comprobar que son rentables.

Por otra parte, abunda en la necesidad de pensar de manera global y actuar localmente. Es relevante que en cada mercado se deben crear organizaciones locales con directivos locales que puedan hablar con los consumidores locales.*

Zyman concluye que el marketing tradicional está muerto, que la publicidad de masas ha perdido la habilidad para movilizarlas, que la tecnología ha dado muchas opciones y que se ha creado una democracia del consumidor.

Por otra parte, también menciona que las promociones negativas no sirven para conseguir apoyo a largo plazo y piensa que, en el futuro, el marketing tiene que crear valores en la mente de los consumidores.

En las empresas de servicios muchas de las operaciones requieren la presencia del cliente, y es a través de la entrega y con su participación que el servicio se consume conforme se produce.

El marketing debe relacionarse con las operaciones y los recursos humanos en ambiente de entrega del servicio, en la zona de contacto con el cliente.

Por lo que respecta al marketing en los servicios de la atención médica, consiste en establecer un vínculo entre los productores y los clientes (pacientes), proporcionar las directrices para los servicios que satisfacen sus demandas, el mercado, la competitividad y el posicionamiento.

No se trata sólo de dar la atención médica, sino de esforzarse por satisfacer las expectativas de los usuarios.

Un ejemplo de lo anterior se presenta en el cuadro 8-1.

Se requiere entonces que los gerentes de los procesos de operaciones, los de recursos humanos y los de marketing establezcan acciones coordinadas.

En todas las empresas de servicios, la función del marketing debe asumir las siguientes tareas:

---

* *Nota del autor.* En lo personal, me agrada la idea de recompensar la excelencia, de castigar la ineficiencia y de que todo el mundo hace marketing.

Cuadro 8-1

Proceso de operaciones	Proceso de recursos humanos	Proceso de marketing
Atención de urgencia a un paciente para curación de una herida	Diagnóstico médico Tratamiento Atención de enfermería	Asegurar la satisfacción del paciente Diseñar el servicio esencial personalizado
Presencia del paciente	**Zona de contacto**	**Niveles de servicio**

1. Evaluar y seleccionar los segmentos de mercado.
2. Detectar las preferencias de los clientes.
3. Investigar la competencia.
4. Diseñar el servicio esencial.
5. Establecer niveles de servicio y servicios suplementarios.
6. Participar en el diseño del proceso de servicio.
7. Fijar precios.
8. Diseñar estrategias de comunicación y promoción.
9. Crear normas de desempeño.
10. Proponer formas para el desarrollo de marketing por todo el personal.
11. Proponer medidas para obtener la lealtad.
12. Realizar investigaciones para mejora continua.
13. Promover el posicionamiento de la empresa.

El proceso de operaciones

La gerencia de los procesos, por lo que se refiere a las empresas de servicios, es tradicionalmente quien dirige las acciones relacionadas con los insumos, el proceso y el producto. Son responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y entrega de los servicios.

Las operaciones representan, por lo general, el área de mayor actividad, motivo por el cual los gerentes de línea son los responsables de la mayoría de los procesos que participan en la creación y la entrega del servicio.

En servicios de alto contacto, los gerentes dirigen el trabajo de muchos empleados, incluyendo los que tienen contacto directo con el cliente.

Por lo que respecta a los servicios de la atención médica, el director general, el subdirector de área y los jefes de departamento asumen la posición de gerentes de procesos.

En el caso del departamento de enfermería, la jefa de enfermeras, las subjefas, las supervisoras y las jefas de servicio representan la gerencia de procesos operativos. Sin embargo, quienes están en contacto directo con los pacientes son las enfermeras asignadas a los diversos servicios médicos.

Los procesos de operaciones en los servicios de enfermería se detallan más adelante. Por el momento, para proporcionar al lector una visión general se abordará otro de los aspectos relevantes al administrar empresas de servicios.

El proceso de recursos humanos

Las personas son necesarias en toda organización porque son quienes se encargan de las tareas operativas, a partir de la zona de contacto con el cliente hasta la entrega del servicio. Los recursos humanos se consideran actualmente un elemento clave en la estrategia de las empresas.

La responsabilidad relacionada con los trabajadores se dividía entre diversos departamentos, lo cual hacía que se descuidaran aspectos importantes. Hoy, los expertos en administración definen a la gerencia de recursos humanos como "la toma de decisiones que afectan la relación de la empresa con sus trabajadores".

Las actividades relacionadas con el personal de una empresa se agrupan en cuatro aspectos vitales:

1. Flujo de personal.
2. Sistemas de trabajo.
3. Motivación y recompensa.
4. Condiciones de trabajo.

Flujo de personal

Se refiere a los movimientos constantes que operan en el funcionamiento de una empresa y a la previsión de dotar de personal para satisfacer los requerimientos de la misma. Se efectúan a través del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y promociones.

Sistemas de trabajo

Se refieren a determinar los procedimientos, la distribución de personal, la comunicación, la capacidad instalada y la tecnología necesaria para producir y crear los servicios que se ofrecen.

Motivación y recompensa

Se incluye en este apartado a los métodos y procedimientos generados para que los empleados conozcan y hagan suyos los objetivos de la empresa, sobre todo en las actitudes y comportamientos deseados para cumplir con las estrategias de la organización. El trabajo debe proporcionar satisfacción a los empleados.

Condiciones de trabajo

Se relaciona con la valuación de puestos, la estabilidad en el empleo, la seguridad, el diseño de procesos, el desarrollo de los empleados y la posibilidad de otorgar mayor influencia de los mismos en la prestación de servicios.

La calidad y el compromiso laboral de los empleados se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva, sobre todo en las empresas de servicios.

En la estrategia de las empresas de servicios, la gerencia de recursos humanos disminuye el tiempo-rutina para innovar y crear nuevos procesos que involucran el esfuerzo cooperativo de sus empleados.

La función de los gerentes de recursos humanos se orienta hacia los negocios, en los que el empleado puede aportar soluciones y con base en ello tomar decisiones estratégicas. La im-

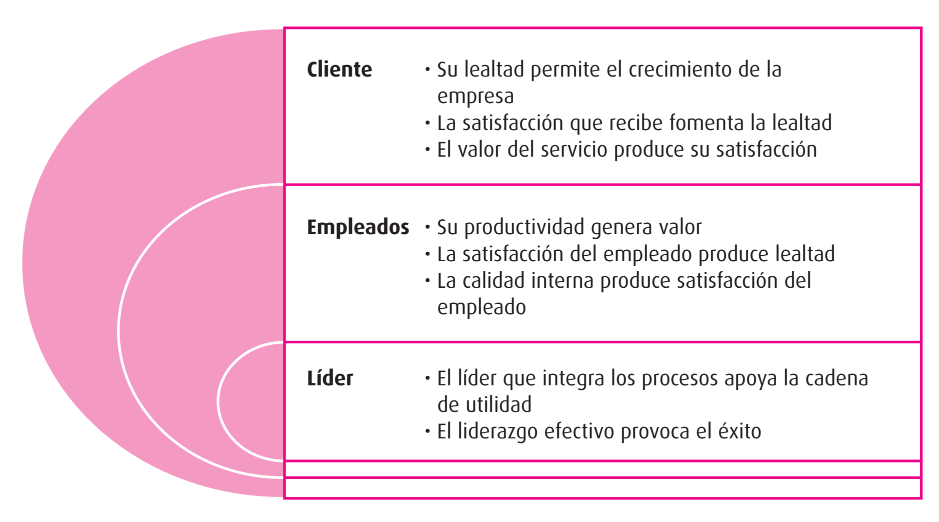


Figura 8-2 Vínculos de los procesos en la cadena de utilidad.

portancia de conservar a los trabajadores productivos, disminuir la rotación y obtener lealtad se superpone a la capacitación.

La cadena de utilidad

Heskett y colaboradores[4] mencionan el concepto de "*cadena de utilidad*" en el servicio para diseñar los sistemas de administración de las empresas de servicios.

Las relaciones entre la utilidad, la lealtad del cliente y la del empleado definen los eslabones de la cadena.

La utilidad que se obtiene depende del cliente que adquiere el servicio y la lealtad del empleado genera la preferencia del cliente.

Por otra parte, el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, que es un elemento clave para lograr la lealtad del cliente. Si se tienen clientes leales y satisfechos, se estimula el crecimiento de la empresa y se obtienen mayores utilidades.

Los vínculos de la cadena de utilidad pueden determinarse por tres elementos estratégicos: el cliente, los empleados y los líderes.

Los vínculos de la cadena de utilidad tienen su base en la teoría de sistemas, lo que hace que la dependencia e interrelación mutua se muestren gráficamente como aparece en la figura 8-2.

Los líderes que comprenden la cadena de utilidad promueven y desarrollan una cultura corporativa con orientación al cliente y a sus compañeros de trabajo.

Al medir las relaciones de los eslabones de la cadena de utilidad es posible establecer estrategias para obtener una ventaja competitiva perdurable.

Al respecto, es útil elaborar un instrumento para medir los eslabones de la cadena de utilidad y responder algunas interrogantes; un ejemplo se aprecia en el cuadro 8-2.

4 Heskett JL., *et al. "Putting the Service-Profit Chain to Work". Harvard Business Review,* 1994:168-180. Reeditado por Schwartz T. y Jacobucci D. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

Cuadro 8-2

Utilidades	Cliente	Valor	Productividad	Calidad	Satisfacción del empleado	Liderazgo	Relación de eslabones
Lealtad del cliente	¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?	¿Cómo se mide el valor?	Medición	Cliente interno	Encuestas	Energía	Importancia
Utilidades que deja el cliente	Canales para escuchar al cliente	¿Cómo se utiliza?	Medidas	Cliente externo	Entrevistas	Creatividad	Utilidades y crecimiento
Retención del cliente	¿Qué se hace con la información?	Servicio y expectativa	Motivación	Apoyo tecnológico	Motivación	Participación	Recompensa incentivos
Deserción del cliente		Corrección de errores	Desarrollo		Desarrollo	Comunicación	Estrategias
Gastos para evitar deserción			Servicio y unidad de trabajo		Selección orientada al cliente	Valores	
Gastos en el desarrollo del negocio					Satisfacción del cliente como medida	Políticas	

Capítulo 9

Los servicios de enfermería

Si se considera que un servicio es un acto o desempeño que ofrece una empresa o institución a un cliente determinado, lógico es suponer que los servicios de enfermería son:

> "El acto o desempeño de los cuidados de enfermería que se proporcionan a los pacientes por parte de una empresa de salud pública o privada."

Ahora bien, hay que situar el contexto a partir de conceptos relacionados con la salud y la enfermería.

La salud

En el mundo occidental, la práctica de los cuidados de la salud o atención médica responde a modelos médicos de tipo biológico, es decir, una concepción de la salud y la enfermedad como dos estados antagónicos.

Si la salud y la enfermedad son dos estados antagónicos, las acciones de la atención médica se organizan y administran para individuos ya sea sanos o enfermos, o para ambos.

Se parte de la premisa de que el hombre es una estructura que puede sufrir alteraciones susceptibles de corrección.

Concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad

Desde el punto de vista ecológico del concepto, "la salud es el equilibrio entre el agente, el huésped y el medio ambiente".

Se considera al agente como el microorganismo que puede producir la enfermedad, el huésped es el humano y el medio ambiente se representa por factores: psicológicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, económicos e históricos.

El fenómeno salud-enfermedad cobra vigencia, ya que ambos aspectos son el resultado de acciones múltiples y diversas.

Considerando el concepto ecológico, el sistema de salud realiza acciones dirigidas al entorno a través de la salud pública que van dirigidas al individuo en los establecimientos de salud.

En la prestación de servicios de enfermería el concepto ecológico vincula las acciones del equipo de salud en los tres niveles de prevención:

1. **Prevención primaria.** Es el primer nivel de prevención cuyo objetivo es evitar la iniciación de procesos patológicos. Se consideran en este momento las acciones de promoción de la sa-

lud y la protección específica. En este nivel, la promoción de la salud por el sistema consiste en proporcionar educación para la salud, en los aspectos básicos de la higiene ambiental y de la vivienda, los programas relativos a la nutrición y el autocuidado responsable de la salud. En relación con la protección específica tenemos las inmunizaciones, la profilaxis, la higiene industrial y los aspectos relativos a la protección del trabajador, entre otras.

2. **Prevención secundaria.** Su objetivo es limitar el progreso de procesos patológicos y evitar secuelas. Como acciones tenemos el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la limitación del daño. El sistema de salud debe actuar considerando el control epidemiológico, la detección oportuna de procesos patológicos y proporcionar el tratamiento médico, quirúrgico o ambos, en los casos en que así sea necesario.
3. **Prevención terciaria.** Su objetivo es limitar el daño, las secuelas y rehabilitar. Las acciones del sistema de salud se orientan a la reintegración del sujeto a la sociedad a la que pertenece y a proporcionar terapias de rehabilitación.

El concepto ecológico de la salud deriva de una concepción histórico-social, la cual presenta una abstracción más cercana a la realidad. Se considera a la salud como una interacción orgánica y ambiental, donde el esfuerzo de los mecanismos de adaptación del hombre a los estímulos y agresiones del medio ambiente se expresa en términos de éxito.

La salud se entiende como un continuo cambiante y multifactorial, lo cual implica considerar a la salud y a la enfermedad en línea continua.

Si la salud está en un extremo de la línea y la enfermedad en el otro, cuanto más se acerque el estado de salud de un individuo a la línea media, más difícil será saber si está sano o enfermo.

En el transcurso de la vida se recorre el camino de salud a enfermedad y se retrocede en la línea conforme los múltiples factores del medio ambiente, como se ilustra en la figura 9-1.

Se supone también la existencia de una tríada ecológica formada por el agente, el huésped y el medio ambiente, como se muestra en la figura 9-2.

Se parte también de la premisa de que existe una historia natural de la enfermedad que, al conocerse, permite a los profesionales de la salud actuar en consecuencia.

Historia natural de la enfermedad

La epidemiología considera dos tipos de procesos para explicar el fenómeno salud-enfermedad, que son:

1. La historia natural de la enfermedad.
2. La red de causalidad.

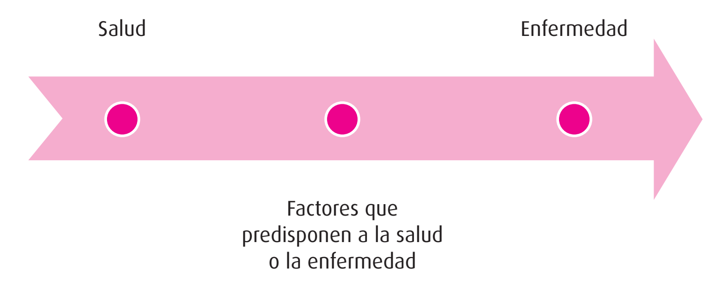


Figura 9-1 Concepto de salud.

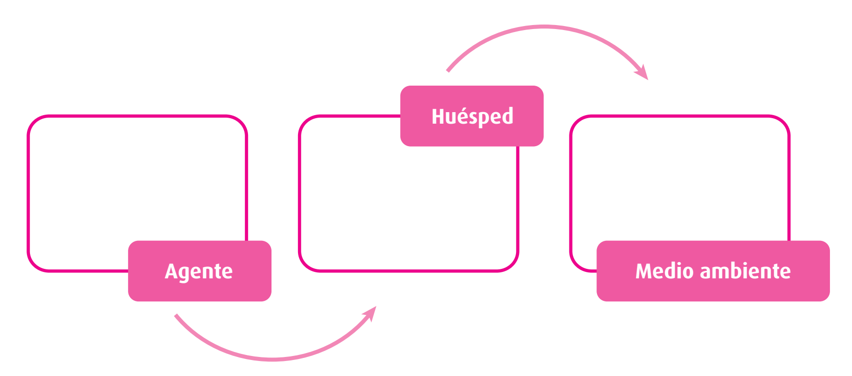
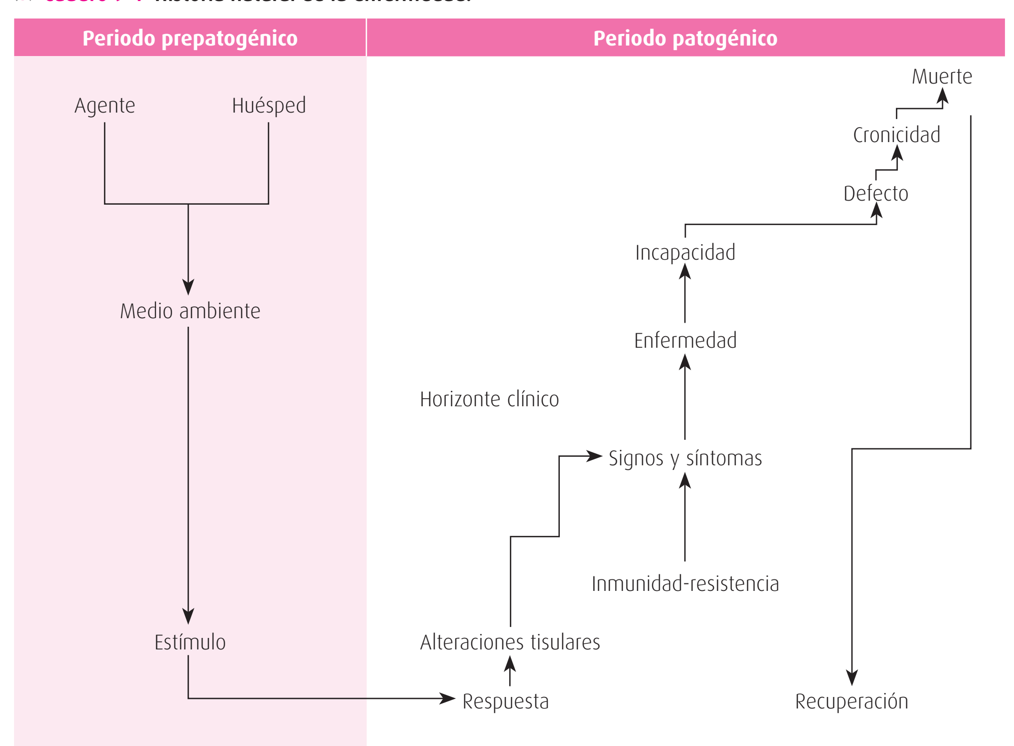


Figura 9-2 Tríada ecológica.

Para cada padecimiento existe una historia natural sin importar su naturaleza. Se toman en cuenta dos periodos para esto: el prepatogénico y el patogénico.

El esquema del cuadro 9-1 muestra la historia natural de la enfermedad, identifica la tríada ecológica y la evolución del padecimiento hacia la recuperación o la muerte.

Cuadro 9-1 Historia natural de la enfermedad.



Niveles de prevención

Las acciones en pro de la salud, según el esquema de la historia natural de la enfermedad, abarcan diversos niveles de prevención. Entre los más conocidos están los propuestos por Leavell y Clark. A manera de síntesis puede asumirse que los niveles de prevención son:

1. **Primaria.** Cuyo propósito es evitar la iniciación de procesos patológicos con acciones de promoción de la salud y protección específica.
2. **Secundaria.** Su objetivo es evitar la iniciación de procesos patológicos.
3. **Terciaria.** Tiene el propósito de limitar el daño, reducir o evitar secuelas y rehabilitar.

Las funciones para la salud en relación con los niveles de prevención se muestran en la figura 9-3.

En sentido estricto y según la práctica, la medicina preventiva se encarga del primer nivel de prevención, y la medicina curativa se enfoca a los niveles secundario y terciario.

Por otra parte, el sistema de salud realiza acciones, tomando en cuenta la salud pública dirigida al entorno y la atención médica al individuo.

De acuerdo con lo anterior, los niveles de salud y de vida de la comunidad influyen y son influidos por el desarrollo socioeconómico de dicha sociedad.

El concepto holístico de salud

El concepto holístico de salud reconoce que ésta es un fenómeno multidimensional, que integra las fuerzas curativas intrínsecas de cada organismo viviente, mismas que ejerce mediante los

Prevención primaria

- Promoción de la salud. Educación para la salud, nutrición, higiene ambiental, higiene de la vivienda
- Protección específica. Inmunizaciones, profilaxis, protección en el trabajo

Prevención secundaria

- Diagnóstico temprano. Control epidemiológico
- Tratamiento oportuno. Detección oportuna
- Limitación del daño. Tratamiento médico, quirúrgico o ambos

Prevención terciaria

- Rehabilitación
- Entrenamiento
- Integración social

Figura 9-3 Funciones del sistema de salud.

procesos de autoconservación. Considera a los sistemas utilizados a través del tiempo de acuerdo con dicho concepto, y según la evolución mostrada por las sociedades, existen los siguientes sistemas:

- **El chamanismo.** Inició en culturas que no conocían la escritura. Concebía a los seres humanos como parte de un sistema ordenado. El enfoque fue psicosomático y social.
- **La medicina hipocrática.** Se asoció a los procesos de curación; el enfoque asumido fue biológico.
- **La medicina tradicional china.** Consideraba a los elementos ambientales y el poder curativo intrínseco de la naturaleza. Cada persona era responsable de su salud.
- **El modelo holístico.** Concibe a la enfermedad como un desequilibrio y falta de armonía biológica y psicosocial.

Para el modelo holístico de la salud, el organismo humano es un sistema viviente cuyos componentes se relacionan entre sí e implican una interacción con su entorno físico y social.

El concepto incorpora al hombre en armonía con su entorno, quien influye en el ambiente pero al mismo tiempo es influido por él.

La atención de enfermería acorde con un modelo holístico tendrá, necesariamente, un sistema de prevención eficaz y bien integrado.

La atención médica

En México, el Estado se hace cargo del desarrollo social, por ello los servicios de salud dependen directamente de la capacidad de financiamiento del Estado para proporcionarlos a sus ciudadanos.

La dinámica social, política y económica de los mexicanos es sumamente compleja. Actualmente se cuenta con una población de más de 108 millones de habitantes, con una tasa anual de crecimiento de 2 por ciento.

La atención médica es "el conjunto de acciones que los profesionales de la salud realizan para promover, prevenir o tratar los problemas de salud de la sociedad".

Funciones de la atención médica

Las funciones de la atención médica pueden dividirse en tres grupos, según las organizaciones o personas que las llevan a cabo:

a) Las realizadas **por el gobierno**, en cuyo caso los beneficiarios de estas acciones casi nunca intervienen.
b) Las realizadas **por los establecimientos médicos**.
c) Las llevadas a cabo **por el propio individuo**.

Además de la clasificación mencionada se reconocen como funciones de la atención médica las siguientes:

1. Promoción de la salud.
2. Protección específica.
3. Diagnóstico temprano y tratamiento oportuno.
4. Curación.
5. Rehabilitación.

6. Docencia.
7. Investigación.
8. Administración.
9. Aplicar los aspectos relacionados con la legislación en salud y el ejercicio profesional.

Requisitos de la atención médica

Los elementos de la atención médica que intervienen en toda organización de salud son:

- Los beneficiarios del sistema de salud
- Los prestadores de servicios de salud
- Los recursos

Atendiendo a lo anterior, los requisitos que debe reunir la atención médica son los que se indican en seguida:

- **Igualdad.** La salud es un derecho individual garantizado en nuestra Constitución Política. Se desprende de ese hecho que todos los mexicanos tenemos la oportunidad de gozar con igualdad de oportunidades, de las acciones para la salud que el Estado implemente.
- **Calidad.** Un requisito de la atención médica a menudo no cumplido es la calidad en la atención proporcionada al usuario.
- **Tecnología apropiada.** Se refiere a que es importante contar con los recursos médicos apropiados para el tipo de atención que se presta.
- **Atención oportuna, completa, accesible y científica.**

Los niveles de atención médica son "los procedimientos administrativos que se aplican con el fin de racionalizar el uso de los recursos de salud, en función de las necesidades de la sociedad".

La administración de los servicios de salud se organiza conforme a tres niveles de atención médica, que son:

1. ***Primer nivel:*** representa el *acceso* al sistema de salud. Es el contacto inicial entre la comunidad y el personal de salud. Sus recursos físicos son: consultorios, clínicas, centros de salud, postas, fábricas y servicios urgentes.

   El primer nivel de atención médica está incluido en el cuidado primario de la salud. A este nivel se manejan programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, mental, dental e industrial y seguridad social.
2. ***Segundo nivel:*** las acciones se orientan al diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la detención del daño. Sus recursos físicos son hospitales, con servicios como medicina interna, cirugía, ginecología, obstetricia, pediatría y consultas externas especializadas.
3. ***Tercer nivel:*** la problemática de salud que requiere alta especialización, equipo sofisticado o servicios de rehabilitación hace uso de este nivel. Sus recursos físicos son los hospitales especializados.

Programas según niveles de atención médica

- **Primer nivel de atención:** incluye los programas de salud pública, educación para la salud, control de enfermedades transmisibles, salud escolar, dental, mental e industrial y

seguridad social. En este nivel se agrupan los problemas simples de salud que no requieren tecnología compleja. Se ofrecen mediante consultorios, postas, centros de salud y casa de salud.

- **Segundo nivel de atención:** las acciones del segundo nivel van encaminadas a la detección temprana de cualquier enfermedad y su tratamiento oportuno, así como a la detención de daño. Sus recursos físicos son hospitales y consultorios. Se incluye la hospitalización básica para problemas de medicina interna, cirugía, ginecología y obstetricia, pediatría y consultas especializadas.
- **Tercer nivel de atención:** se atienden problemas de salud complejos que requieren de alta especialización, equipo sofisticado y personal experto para la rehabilitación.

Con relación a las personas que se atienden en un sistema de organización por niveles, 85% de los usuarios de localiza en el primer nivel de atención médica, en la base de la pirámide. El 12% de los usuarios se ubica en un segundo nivel de atención, y el 3% ocupa la cúspide de la pirámide, en el tercer nivel (figura 9-4).

Puesto que el primer nivel de atención médica forma parte de la atención primaria de la salud es importante aclarar algunos conceptos.

Atención primaria de la salud

La Organización Panamericana de la Salud determina que la atención primaria de la salud es:

> *"El conjunto de acciones al alcance del individuo, familia y comunidad para satisfacer sus necesidades básicas de salud, en aspectos tanto de promoción y conservación, como de reparación y prevención."*

Forma parte de los servicios de salud y es la puerta de acceso a niveles de atención médica más complejos.

Si bien de dicha definición se desprende una semejanza entre la atención primaria y el primer nivel de la atención médica, no son lo mismo.

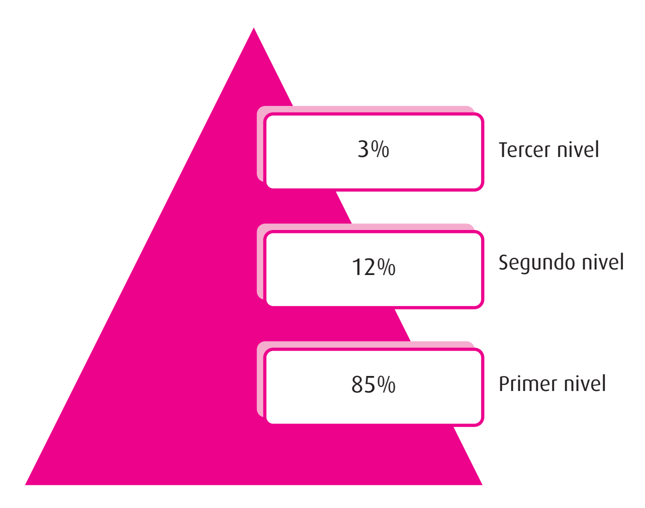


Figura 9-4 Usuarios del sistema de salud.

El primer nivel de atención médica es una forma de administrar los recursos de salud, en la cual se ubican problemas de salud simples o que no requieren tecnología compleja.

La atención primaria es más amplia, significa no sólo atender casos en consultorios, clínicas y especialmente a pacientes considerados "sanos" y con los recursos de las instituciones. Se solucionan también problemas de salud con recursos profesionales, pero para ello se hace indispensable la participación de la comunidad. En cambio, en el primer nivel de atención médica los recursos del sistema de salud se orientan a los individuos, con participación de la comunidad o sin ella.

En resumen, la atención primaria de la salud difiere del primer nivel de atención médica en que la primera es la puerta de entrada al sistema de salud, puede abarcar los tres niveles de atención según el caso y se aplica a través de programas específicos que son temporales.

Características de la atención médica en el sistema de salud actual en México

Como características de la atención médica que muestran una clara tendencia a la protección del capital humano están:

- **Atención médica de tipo curativo y asistencial.** La cultura de los mexicanos les induce a la búsqueda de la atención médica sólo cuando la enfermedad está presente. No es práctica común de los usuarios realizarse revisiones periódicas, ni cuidar la salud. Como consecuencia, en muchas ocasiones es demasiado tarde y se hace necesario el internamiento para restaurar la salud.
- **Cobertura limitada a la capacidad económica del cliente.** A pesar de los esfuerzos del Estado en cuestiones de salud para proveer a toda la población de la garantía constitucional, la cobertura de atención no incluye al 100% de la población. Puede decirse que la salud está al alcance de quien pueda pagarla.
- **Tratamientos con base en medicamentos.** De manera prioritaria se atiende al paciente con fórmulas medicamentosas, lo que subordina a las instituciones médicas a la industria farmacéutica.
- **Atención de tipo especializado.** La medicina se practica por especialidades, es decir, de acuerdo con la estructura biológica de las personas se atienden problemas cardiacos, renales, endocrinológicos, sistémicos, nutricionales, psiquiátricos, etc., lo que implica una grave deficiencia en cuanto a la atención médica integral.
- **Concentración.** La atención médica se proporciona en establecimientos ex profeso, los cuales se ubican en las zonas geográficas de mayor densidad de población. Por supuesto, los recursos para atender la salud y los recursos humanos también muestran concentración. La mayoría de los establecimientos médicos que tienen capacidad para atender la problemática grave de las personas se encuentran localizados en las grandes ciudades del país.
- **La atención.** El tipo de atención que se recibe en los establecimientos médicos depende de la institución, es decir, la atención que se ofrece a los usuarios de instituciones oficiales es una y la que se ofrece por la práctica privada es otra. Es frecuente que la atención médica sea deficiente en las instituciones descentralizadas por servicio, como son las que pertenecen a la seguridad social.

Además de todo lo expuesto, es importante aclarar que la división del trabajo en los establecimientos médicos se divide en tres aspectos:

1. Atención médica.
2. Servicios técnicos.
3. Servicios administrativos.

Es común ubicar al servicio de enfermería en el departamento técnico, incluso en los contratos colectivos de trabajo se ubica a la profesión como un servicio paramédico.

Actualmente y en forma lenta pero gradual, se produce con la homologación de personal un cambio sustantivo para determinar a la profesional de enfermería en la sección médica.

En dichos establecimientos el médico es quien dirige, organiza, distribuye y toma decisiones. El paciente se convierte en un receptor pasivo asociado al interior de las instituciones.

La forma en que se prestan los servicios de enfermería depende de los paradigmas educativos y éstos se han modificado diametralmente. Los estudios profesionales en enfermería a nivel doctorado son ya una realidad.

Sin embargo, el crecimiento y el desarrollo de la profesión en las estructuras de salud siguen siendo lentos.

Si se compara, por ejemplo, que entre los años 2000 y 2005 el número de médicos se incrementó en un 19% y el de enfermeras en sólo 3.9%, puede notarse que la diferencia es importante.

Lo lógico es pensar que si aumenta el recurso médico en las instituciones de salud, debe ser proporcional al indicador de cuatro enfermeras por médico, lo cual muestra que si hay un aumento de 19% de médicos, el aumento correspondiente de enfermeras debería ser de 74 por ciento.

Por otra parte, a nivel nacional se tienen 2.2 enfermeras por 1 000 habitantes, siendo el indicador de 8 por esa cantidad de habitantes.

Para la prestación de servicios de enfermería se han adoptado diversos modelos, sin embargo la realidad demuestra que las estructuras tradicionales no han sido modificadas para aplicar diferentes modelos y que los servicios de enfermería siguen otorgándose en forma tradicional.

Capítulo 10

Método para proporcionar servicios de enfermería

La enfermería profesional de la actualidad no se limita a una práctica tradicional. Su propia evolución y las condicionantes de su entorno implican una práctica responsable, ya sea en el sector oficial o en el privado, y en la práctica independiente.

Los métodos, modelos y teorías de enfermería posibilitan a la profesional en la prestación de servicios y le permiten, al mismo tiempo, construir referentes empíricos para lograr la satisfacción de sus pacientes.

Enfermería profesional

Florence Nightingale

Datos biográficos

Nightingale perteneció a la sociedad inglesa que se había enriquecido por el tipo de actividad que practicaba, con recursos naturales, minas de plomo, canteras de mármol y tiendas de comestibles en manos de parientes. Había proporcionado a sus padres, por herencia, libertad económica. Gozaban del privilegio de amigos entre la aristocracia.[1]

Nació en Florencia, Italia, el 12 de mayo de 1820. Su padre se encargó de enseñarle latín, griego, matemáticas, ciencias e idiomas. A los 17 años, Nightingale terminó su preparación en la Europa continental.

La joven quería ser enfermera, pero lo único que le impedía dedicarse por completo a ello fue el desacuerdo de sus padres.

A la edad de 33 años Nightingale emprendió una carrera para la que se estuvo preparando todo ese tiempo, con un primer puesto de superintendente del establecimiento para damas, una discreta institución que ofrecía albergue a damas sin hogar y atención de enfermería a institutrices enfermas.

Su capacidad no tardó en ser reconocida, pero le negaron su deseo de organizar una escuela de preparación para enfermeras.

La guerra de Crimea y las protestas de la sociedad inglesa sobre el trato que se daba a sus soldados heridos condujeron a que el 21 de octubre de 1854 el gobierno inglés nombrara a Miss Nightingale superintendente del personal de enfermería o, como se le había de llamar, "señora en jefe".

Asimismo, reunió a un grupo de enfermeras para acudir al auxilio de los soldados heridos y el 4 de noviembre de 1854 las nuevas enfermeras de Inglaterra desembarcaron en Escútari y encontraron dos hospitales llenos de pacientes esperando su labor.

1 Jamieson E, *et al. Historia de la enfermería*, 6a. ed. México: Ed Interamericana, 1968:164-176.

En las frías salas del hospital había cerca de 1 800 pacientes infestados de chinches y piojos; en un ambiente mal ventilado, ratas y ratones hacían de las suyas. Se iluminaban con velas y el exceso de pacientes era tal que estaban tendidos en los pisos.

La disentería por la mala calidad del agua y la fiebre creaban complicaciones graves en la salud de los soldados enfermos. La señorita Nightingale logró, después de mucho esfuerzo y agobiantes trámites administrativos, remediar la situación.

Extensos informes de las condiciones sanitarias redactados por ella impresionaron a las autoridades inglesas, a tal punto que enviaron peritos a investigar.

Las modificaciones que el gobierno inglés llevó a cabo según las indicaciones de Nightingale, la atención de enfermería y el tratamiento dietético, redujeron de manera impresionante el porcentaje de defunciones de 40 a 2 por ciento.

La enfermería militar a las órdenes de Nightingale se convirtió en un servicio de salubridad que trabajó de la mano con la ciencia sanitaria.

En 1856, la guerra había terminado y las enfermeras regresaron a su país. Florence recibió todo tipo de reconocimiento por su labor y un “fondo Nightingale” con el que haría realidad su sueño de una escuela para enfermeras.

En 1859 fueron publicados los libros *Notas sobre los hospitales* y *Notas sobre la enfermería*. El primero se convirtió en un éxito para quienes deseaban promover reformas hospitalarias y el segundo en un libro de gran venta y texto obligado en la escuela, que fundó Nightingale más tarde.

En 1859, trabajó en la mejora de las condiciones sanitarias del ejercito inglés en India, repitiendo el éxito espectacular en la reducción del índice de mortalidad obtenido primero en Crimea y luego en Inglaterra, pasando de problemas militares a la sanidad pública.

En pocos años, la heroína de Crimea había llegado a la posición de autoridad mundial en cuestión de sanidad de los ejércitos, instituciones y ciudades.

Los escritos de Nightingale son el resultado de sus años de experiencia. Y si bien no tienen como propósito establecer un modelo para la enfermería, los conceptos vertidos sobre la salud son motivadores y revolucionarios para su época.

Teoría del déficit de autocuidado

Dorothea E. Orem

El modelo que propone Orem, denominado “Teoría del déficit de autocuidado”, es considerado como una de las grandes teorías de enfermería, ya que se desarrolla con base en un modelo conceptual rico en fundamentos científicos.

Datos biográficos

Dorothea E. Orem nació en Baltimore, Maryland, y estudió enfermería en la Escuela del Providence Hospital de Washington, D.C.

En 1930 se especializó en educación en enfermería, y en 1945 ocupó la Dirección de la Escuela de Enfermería del Province Hospital de Detroit. Fue asesora de los programas de estudios en el Departamento de Sanidad y Educación en Washington, D.C. Se retiró en 1984.

Requisitos del autocuidado

Como requisitos del autocuidado, Orem sugiere, entre otros:

- Proporcionar aire, agua y alimento suficiente
- Satisfacer necesidades de eliminación
- Mantener el equilibrio entre actividad y reposo
- Mantener el equilibrio entre soledad e interacción social
- Procurar el desarrollo personal

Las demandas del organismo se satisfacen con el cuidado terapéutico, por tanto el déficit de autocuidado se produce cuando las actividades realizadas por el individuo no son suficientes para satisfacerlas. El cuidado de enfermería se orienta, entonces, a conocer, apoyar y satisfacer las demandas de autocuidado terapéutico.

Los sistemas de enfermería se convierten en acciones prácticas deliberadas para proporcionar los cuidados.

Como métodos de ayuda de la atención de enfermería, Orem sugiere que cuando sea necesario se debe actuar por otros, orientar siempre, ofrecer y proporcionar apoyo, mantener el equilibrio con el entorno y practicar la docencia.

Dorothea propone tres sistemas para proporcionar la atención de enfermería (figura 10-1):

1. Compensador.
2. Parcialmente compensador.
3. De apoyo educativo.

Dorothea Orem describe las acciones de enfermería como una decisión personal y consciente de proporcionar asistencia a aquellos que son incapaces de cubrir sus necesidades de autocuidado en su salud.

El paciente es para Orem una persona o grupo de personas que necesitan ayuda para realizar el autocuidado, al mismo tiempo que relaciona a éste con determinados requisitos que son universales.

La capacidad del individuo para realizar el autocuidado de su salud se altera por su estado fisiológico, intelectual, emocional, social y económico.

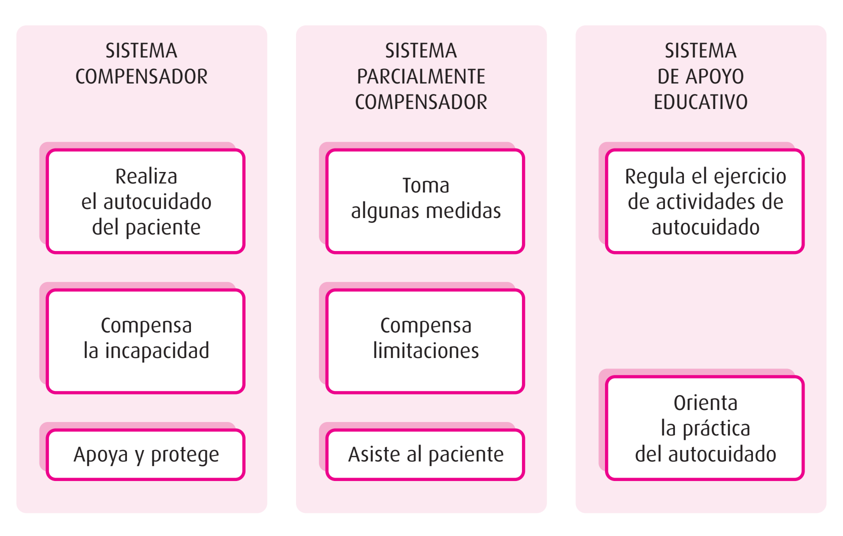


Figura 10-1 Los tres sistemas para proporcionar atención de enfermería.

En términos generales, la salud para Orem es la habilidad para cubrir las necesidades universales del desarrollo y las relacionadas con la salud.

La salud es un estado continuo que se afecta por la cantidad y la calidad de los cuidados que cada persona realiza. Los niveles de salud se sostienen o se alteran mediante el funcionamiento normal, la compensación de las incapacidades, la educación y la guía psicosocial.

La enfermera entra en relación con el paciente cuando existe la incapacidad para mantener la cantidad y calidad del autocuidado. La complejidad de la relación entre la enfermera y el paciente se produce conforme al déficit del autocuidado.

Las enfermeras contribuyen al estado de bienestar manteniendo la salud, ayudando a la recuperación y proporcionando educación sanitaria y ayuda.

El cuidado de sí mismo como acciones individuales conforma los requisitos que describe Orem en tres tipos:

1. **Universales.** Son comunes a todos los seres humanos durante las etapas del ciclo vital. Se ajustan a la edad, el estado de desarrollo y el ambiente, y se asocian a los procesos de vida para mantener la integridad de la estructura de funcionamiento. La atención de enfermería se orienta a mantener el aporte de aire, agua y alimentos, mantenimiento normal de excretas, actividades de descanso y ejercicio, equilibrio social, prevención de peligros para la vida, promoción de la normalidad.
2. **Cuidado de sí mismo.** Están asociados a los procesos de desarrollo y pueden afectar la salud. La atención de enfermería se orienta a la creación y mantenimiento de las condiciones vitales que promueven el desarrollo y maduración durante las etapas de la vida. Prenatal, nacimiento, neonatal, infancia, adolescencia, adulto, proveer el cuidado para evitar que se presenten condiciones que afecten la vida, el desarrollo o para mitigar los efectos si se presentan.
3. **Cuidado de sí mismo por desviación de la salud.** Se presenta con la existencia de defectos genéticos, de constitución y estructura relacionada con sus efectos. Atención de enfermería a los problemas presentados por la enfermedad en cambios obvios en la estructura física, hábitos y dependencia parcial o total.

La familia, la comunidad y el medio ambiente son componentes importantes para el autocuidado.

El núcleo de la atención de enfermería es el paciente y la meta es hacer que participe en el autocuidado.

Modelo de sistema conductual

Dorothy E. Johnson

Datos biográficos

Nació en Savannah, Georgia, en 1919. La mayor parte de su ejercicio profesional se desarrolló en la enseñanza de enfermería. Publicó cuatro libros, más de 30 artículos en revistas, numerosos informes, estudios de investigación y monografías.

Conceptos destacados

El modelo de Johnson se reconoce como uno del sistema conductual; se considera que tiene influencia de Nightingale. Su base es la teoría de sistemas, la psicología, la sociología y la etnología.

Johnson considera que la atención de enfermería debe tomar en cuenta al paciente como un ser biológico y psicosocial.

La premisa que se integra en el desarrollo de la atención de enfermería es la necesidad de facilitar al paciente un funcionamiento conductual eficaz durante y después de la enfermedad.

Algunos de los conceptos utilizados por Johnson y que definen al modelo conceptual propuesto, se refieren a:

- **Conducta.** La conducta es consecuencia de un proceso orgánico como respuesta al estímulo sensorial.
- **Sistema.** Puede entenderse como un "todo" que funciona por la interdependencia de sus partes.
- **Sistema conductual.** Refiérese al equilibrio que se produce cuando se realizan ajustes y adaptaciones que permiten al individuo actuar en forma eficaz.
- **Subsistema.** Es un sistema menor que tiene una meta particular, el cual se mantiene si no se interrumpe su relación e interdependencia con otros subsistemas. Define siete subsistemas: afecto, afiliación, dependencia, ingestión, eliminación sexual, de realización y agresivo protector.
- **Tensión.** Es cuando por el estado de presión o esfuerzo se rompe el equilibrio.
- **Factor estresante.** Son los estímulos externos o internos que generan la tensión.

Define a la enfermería como "la fuerza externa que actúa para preservar la organización de la conducta, a través del fomento de mecanismos reguladores y otros recursos".

La salud es descrita por la autora como "el estado dinámico fugaz, influido por factores biológicos, fisiológicos y sociológicos".

El entorno se describe como "todos aquellos factores que no forman parte del sistema conductual".

Los componentes principales de su teoría son el paciente y la enfermera. El paciente es un sistema conductual, por lo mismo, cuando alguno de los siete subsistemas descritos por la autora ocasiona conflicto, se requiere la intervención de la enfermera como fuerza externa que actúa para preservar la organización de la conducta del paciente.

Teoría de seres humanos unitarios

Martha E. Rogers

Datos biográficos

Nació el 12 de mayo de 1914 en Dallas, Texas. Entre 1931 y 1933 cursó estudios de Ciencias en la Universidad de Tennessee. En 1936 cursó un diplomado en la Escuela de Enfermería del General Hospital de Knoxville. Se tituló de MA en Supervisión de Enfermería Sanitaria Pública del Teachers College, de la Universidad de Columbia, en Nueva York, en 1945. También estudió un doctorado en Ciencias del Hospital Universitario de Baltimore. Fue profesora durante 21 años y responsable de la división de Enfermería de la Universidad de Nueva York.[2]

En 1970 presentó sus trabajos bajo el título *An introduction to the theoretical basis of nursing*. En 1979 se le nombró profesora emérita y en 1980 desarrolló el modelo de la ciencia del hombre unitario, al que posteriormente adicionó y tituló *Ciencia de los seres humanos unitarios*.

2 *Teorías y modelos para la atención de enfermería (antología).* México: UNAM. Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, 2005.

Fue distinguida con doctorados honoríficos de varias universidades en Estados Unidos. Murió en 1994 a los 79 años de edad y aún activa. En 1996 se le propuso para ingresar en el American Nurses Association Hall of Fame, además de que se instituyeron en su nombre premios, becas y concursos.

Conceptos destacados

Rogers explica, de acuerdo con su teoría, que el hombre interacciona con su entorno de cierta manera que consiste en campos de energía irreductible pertenecientes unos a otros en plena evolución. Dicho campo puede verse afectado por diversos factores.

Mediante dicha interacción se convierte en un ser unitario que al verse afectado en su salud influye en su entorno, en sus familiares y en sus percepciones. Por tanto, su marco conceptual describe cuatro bloques, que son:

- **Campos de energía.** Son unidades fundamentales de los seres vivos y de la materia. Son particulares, dinámicos, abiertos e infinitos.
- **Universo de sistemas abiertos.** Existen sistemas abiertos que interactúan, son infinitos y componen el macrosistema.
- **Patrones.** Son modelos que constituyen campos de energía particulares, varían constantemente y se tornan complejos.
- **Tetradimensionalidad.** Se refiere a un dominio que no se circunscribe a espacio o tiempo determinado; que están en continuo movimiento.

Otro concepto es el de *homeodinámica*, que describe los mecanismos que afectan a la vida y la necesidad de comprenderlos para proporcionar servicios de enfermería.

Para Rogers, la persona es un sistema abierto que, por lo mismo, recibe influencias del exterior que influyen en él, por tanto el entorno es vital.

La salud es un concepto que depende del entorno social y de la comprensión de cada persona, de sus experiencias, su capacidad para alcanzar niveles de salud y de los valores individuales.

La enfermería es para la autora una ciencia y un arte que se encarga de promover la salud y el bienestar, el balance y la armonía del hombre con su entorno.

Se entiende al hombre como un ser unitario, por tanto será humanista, creativa y compasiva.

Teoría de la consecución de objetivos

Imogene King

Datos biográficos

Imogene King se diplomó en enfermería en 1945 por el St. Johns Hospital of Nursing, de San Luis. Su trabajo de enfermera no le impidió continuar sus estudios y en 1957 obtuvo el MSN de la Universidad de San Luis y el doctorado en educación en el Teachers College, Universidad de Columbia, Nueva York.

En 1980 se le distinguió con el título de doctora *honoris causa* por la Universidad del Sur de Illinois. Fue profesora asociada de enfermería en la Universidad Loyola de Chicago, donde desarrolló un programa de maestría en enfermería.

Fue directora de la Universidad Estatal de Ohio, en Columbus. También estuvo como coordinadora de Cursos de Investigación Diversos y participó en el comité de mujeres de los servi-

cios del Departamento de la Defensa de Estados Unidos. Se jubiló en 1990, aun cuando participó activamente en la Asociación Americana de Enfermeras.

Conceptos destacados

King explica que los conceptos son ideas abstractas que dotan de significado a las percepciones, y que la teoría es un conjunto de conceptos interrelacionados y observables.

También asegura que las personas existen dentro de sistemas personales y que son seres espirituales con capacidad para pensar, conocer y actuar. Las concibe como sistemas abiertos que reciben influencia del entorno y, a la vez, influyen en él, pero al ser sistemas personales difieren entre sí.

El entorno es variable por las influencias que recibe de los diversos sistemas personales, así como la percepción personal depende de las interacciones que se producen.

La salud es un estado dinámico y la enfermedad es una interferencia que se regula por los recursos individuales.

La enfermería es descrita como un proceso interpersonal de acción, reacción, interacción y transacción. Se produce al compartir con el paciente percepciones, juicios y acciones.

Cuando esa percepción se produce con precisión se obtiene transacción y se consiguen objetivos, lo que se traduce a satisfacción.

La atención eficaz de enfermería se logra al conseguir objetivos, lo que indudablemente fomenta el crecimiento y desarrollo, pero es necesario realizar transacciones positivas o, en caso contrario, las interacciones se producen con estrés y lógicamente no se logran objetivos (figura 10-2).

Teoría del proceso de enfermería

Ida Jean Orlando

Datos biográficos

Ida Jean Orlando nació el 12 de agosto de 1926. Realizó un diplomado en 1947 en la Escuela de Enfermería del Flower Fifth Avenue Hospital, en Nueva York y en 1954 obtuvo su maestría.

En 1961 publicó su libro sobre proceso de enfermería, con cinco ediciones en diferentes idiomas. Fue asesora de enfermería clínica y realizó talleres de adiestramiento en su teoría. En 1992 se retiró.

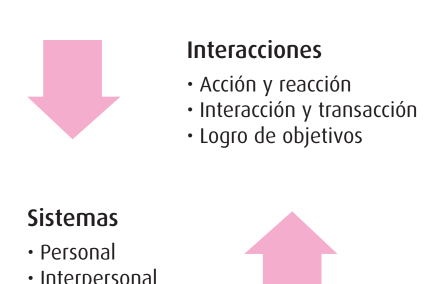


Figura 10-2 Teoría de la consecución de objetivos.

Conceptos destacados

Según la autora, el proceso de enfermería sigue tres pasos:

1. La **conducta del paciente** que requiere atención de enfermería.
2. La **reacción de la enfermera** a la conducta mostrada por el paciente.
3. Las **acciones de enfermería.**

Para interrelacionar los tres elementos del proceso, Orlando define algunos conceptos (cuadro 10-1):

Enfermería. Profesión diferenciada con funcionamiento autónomo, que se realiza al satisfacer necesidades de ayuda del paciente.

Objetivo de la atención de enfermería. Identificar, priorizar y suministrar ayuda a las necesidades del paciente.

Acción automática de enfermería. Se produce por razones ajenas a la necesidad del paciente.

Acción deliberada de enfermería. Se decide por la identificación de necesidades del paciente para satisfacerlas.

Necesidad. Requerimiento que alivia o reduce el malestar.

Persona. La persona se manifiesta con acciones verbales y no verbales.

Salud. La salud como tal no la define, pero supone que la ausencia de malestar físico o mental contribuye a ella.

Entorno. Tampoco lo define pero establece que el contacto entre la enfermera y el paciente produce una situación típica.

Teoría de la diversidad y la universalidad

Madeleine M. Leininger

Datos biográficos

Madeleine M. Leininger es la fundadora y pionera de la enfermería transcultural. Primera enfermera que obtuvo un doctorado en Antropología Cultural y Social. Trabajó como instructora, enfermera de plantilla y enfermera jefe. Abrió una nueva unidad de psiquiatría como directora del servicio de enfermería en Omaha. En la Universidad de Cincinnati inició el primer programa de enfermería especializada en psiquiatría. Escribió un texto básico en enfermería psiquiátrica.

Cuadro 10-1 El proceso de enfermería, según Ida Jean Orlando

Concepto	Descripción
Función profesional	Es responsabilidad de la enfermera satisfacer las necesidades de ayuda del paciente
Comportamiento del paciente	Cualquier comportamiento observable verbal
Respuesta inmediata de la enfermera	Percepciones, pensamientos y sentimientos de la enfermera
Disciplina del proceso de enfermería	Proceso deliberado y consciente
La mejoría	Sacar provecho

Fue una de las primeras en utilizar métodos cualitativos de investigación. Fundó una organización denominada National Transcultural Nursing Society. Ha escrito y editado más de 27 libros.

Conceptos destacados

Contexto ambiental. Totalidad de un hecho, situación o experiencias particulares que dan sentido a las interacciones sociales en determinados entornos.

Cuidados (de enfermería) coherentes culturalmente. Actos y decisiones de asistencia, apoyo o capacitación. Al respecto se debe considerar lo siguiente:

- Toda cultura cuenta con prácticas y conocimientos asistenciales genéricos que varían respecto a los de otras culturas.
- Una asistencia de enfermería benéfica coherente sólo puede producirse cuando los modelos culturales son utilizados de manera adecuada.
- Los usuarios que reciben cuidados que no concuerdan con sus creencias mostrarán síntomas de conflictos culturales.

Cuidados de enfermería. Los fenómenos relacionados con las actividades de asistencia y apoyo.

Cultura. Conjunto de valores, creencias, normas y estilos de vida aprendidos, compartidos y transmitidos dentro de un grupo determinado que orientan sus razonamientos, decisiones y acciones.

Diversidad de los cuidados culturales. Alude a las variaciones, a las diferencias o a ambas circunstancias que existen en los significados, modelos, valores, modos de vida o símbolos relacionados con la asistencia, dentro de una colectividad, con el fin de ayudar o facilitar medidas asistenciales hacia las personas.

Enfermería. Profesión y disciplina humanística aprendida, que se centra en los fenómenos y actividades de asistencia a los humanos con la finalidad de ayudar o capacitar a personas a mantener o recuperar su bienestar (de salud), o bien al momento de afrontar discapacidades o la muerte.

Enfermería transcultural. Una de las grandes áreas de enfermería que se centra en el estudio y el análisis comparado de las diferentes culturas y subculturas del mundo.

Etnohistoria. Hechos del pasado de los individuos, grupos, culturas o instituciones que se centran en la persona y describen e interpretan los modos de vida en contextos culturales concretos durante tiempos específicos.

Salud. Es un estado de bienestar que refleja la capacidad de los individuos para realizar sus actividades en modos de vida normalizados.

Sistema asistencial genérico (popular o local). Se aplica a conocimientos y técnicas populares que se transmiten y utilizan para brindar ayuda a otros con necesidades reales para potenciar su estado de salud.

Sistema asistencial profesional. Conjunto de conocimientos y prácticas de asistencia, salud, enfermedad, bienestar, etc., predominantes en instituciones profesionales que cuentan con personal multidisciplinario para la asistencia de sus usuarios.

Universalidad de los cuidados culturales. Se refiere a los significados, modelos, valores, estilos de vida, que se manifiestan entre las diversas culturas y reflejan las formas en que éstas asisten.

Visión del mundo. Forma en que las personas suelen concebir al mundo o al universo, para definir una escala de valores sobre su vida o su entorno.

Modelo de sistemas

Betty Neuman

El modelo de Betty Neuman presenta ciertas similitudes con la teoría gestáltica, la cual sostiene que el proceso homeostático es aquel que permite que el organismo mantenga su equilibrio y, en consecuencia, su salud en condiciones cambiantes.

El modelo es en cierta forma holístico, describe partes y subpartes, sus interrelaciones y el ser humano como un sistema.

Al utilizar un enfoque de sistema abierto, el cual requiere de un dinamismo constante, la autora sostiene que todo sistema tiende a mantener un equilibrio ante las fuerzas del estrés, mismas que pueden ser nocivas o benéficas, según su naturaleza, grado y potencial para provocar un cambio.

Neuman define las fuerzas del estrés como estímulos productores de tensión, que poseen el potencial suficiente para provocar crisis y naturalmente desequilibrios.

Asimismo, considera que las fuerzas del estrés son:

- **Intrapersonales.** Son aquellas que se desencadenan en el interior del individuo y que se manifiestan en forma de respuestas condicionadas.
- **Interpersonales.** Fuerzas que se producen en la interacción con las personas.
- **Extrapersonales.** Fuerzas que se producen en el entorno.

Ahora bien, para mantener el equilibrio la persona presenta líneas de resistencia flexibles que representan a los factores internos que la ayudan a defenderse del agente estresante.

Por ejemplo, la respuesta fisiológica del individuo que muestra síntomas (diarrea) ante una situación estresante. Las líneas normales de defensa representan el estado de bienestar o adaptación, que es diferente en cada individuo, y que es el producto de los comportamientos y patrones adquiridos por cada persona para ajustar sus respuestas al estrés.

Las líneas flexibles de defensa se manifiestan como las protecciones que las personas tienen para impedir que el agente estresante rompa la línea de defensa y a las cuales es importante fortalecer.

Las intervenciones de la atención médica se producen cuando se sospecha o se identifica la presencia de la fuerza del estrés.

Los niveles de prevención que se asocian al modelo presentado por la autora contienen las acciones de la enfermera y los define en tres:

1. El **nivel primario** se produce cuando aún no se ha dado la reacción del individuo. Aquí se intentará fortalecer la línea flexible de defensa.
2. El **nivel secundario.** Se presenta cuando se produce la reacción del individuo. Se intenta utilizar los recursos externos e internos del individuo para estabilizarlo o para fortalecer sus líneas internas de resistencia y así reducir la reacción.
3. El **tercer nivel.** Se presenta como la intervención posterior al tratamiento activo y su meta es fortalecer la resistencia a las fuerzas del estrés, mediante la reeducación para impedir la recurrencia.

Es importante recordar que cuando se maneja la teoría sistémica, se infiere la participación interrelacionada del equipo de salud.

El paciente está rodeado de un campo de percepciones en equilibrio dinámico. Todas las partes están íntimamente relacionadas y son interdependientes.

Teoría de la conservación

Myra Levine

La teoría de enfermería de Levine tiene su base en el concepto del cuidado total, de la cual se derivan cuatro teorías de conservación.

Levine define a la enfermería como "la interacción de seres humanos que dependen de las personas, en donde la intervención de enfermería mantiene y promueve el ajuste de la persona".

Como hipótesis de la teoría de Levine tenemos: la interacción enfermera-paciente, las condiciones de salud del paciente, las funciones de enfermería y las responsabilidades de la enfermera en la situación dada.

Según Levine, la enfermera debe ser capaz de formular juicios para promover y mantener la adaptación del paciente a la situación, y poseer habilidades y conocimientos para su intervención.

Levine considera que la persona requiere integridad estructural, personal y social, así como energía para mantenerse en estado de salud. Cuando la salud se altera, necesariamente se supone el cambio en alguno de los factores de integridad.

La intervención de enfermería consiste en mantener la integridad del paciente y la autora menciona cuatro principios de conservación:

- La conservación de energía supone evitar la fatiga con descanso, ejercicio, alimentación.
- La conservación de la integridad estructural supone los sistemas de defensa del organismo.
- La conservación de la integridad personal supone mantenimiento o restauración del sentido de identidad a través del respeto y permitir al paciente la toma de decisiones respecto a su salud.
- La conservación de la integridad social se refiere al reconocimiento de que el paciente tiene una familia, proviene de una comunidad y tiene hábitos y costumbres que le son valiosos.

Tanto Orem como Levine mantienen su convicción de que el paciente es el núcleo de la atención de enfermería.

Teoría de las necesidades

Virginia Henderson

De acuerdo con Virginia Henderson, los receptores de los cuidados de enfermería son seres humanos que comparten necesidades fundamentales.

Para Henderson, la enfermería es asistir al individuo sano o enfermo en la realización de aquellas actividades que contribuyen ya sea a su salud, a su recuperación o a la muerte pacífica, así como en aquellas acciones que el propio paciente realizaría sin ayuda, si tuviera la fuerza, la voluntad o el conocimiento necesarios.

Las necesidades básicas de los individuos en las cuales tiene su base la práctica de enfermería, según Henderson, son:

- Respirar normalmente
- Comer y beber adecuadamente
- Eliminar los residuos corporales
- Moverse y mantener una postura conveniente
- Dormir y descansar
- Seleccionar ropas apropiadas, vestirse y desvestirse

- Mantener la temperatura del cuerpo dentro de los límites normales
- Mantener el cuerpo limpio
- Evitar peligros ambientales
- Comunicarse con otros
- Rendir culto de acuerdo con la propia fe
- Trabajar de tal manera que exista un sentido de logro
- Participar en actividades recreativas
- Aprender, descubrir o satisfacer la curiosidad que conduce al desarrollo normal y a la salud

Las teorías mencionadas son de las conocidas por el gremio y nos proporcionan diversos métodos para prestar servicios de enfermería; sin embargo, independientemente de la teoría que adoptemos, no basta para detectar las necesidades de nuestros pacientes. Se afirma lo anterior porque las necesidades del ser humano no son susceptibles de ubicarse en un patrón, ya que cada uno de nosotros somos únicos e irrepetibles.

Si bien las teorías de enfermería nos proporcionan un punto de partida para determinar los procesos en esta área, es importante considerar la voz del paciente, promover su participación en la entrega del servicio y, no menos importante, saber qué opina en relación con el servicio que recibe, cómo le gustaría recibir la atención médica y cuáles son sus expectativas.

Los sistemas de trabajo

Para proporcionar servicios de enfermería se utilizan cuatro sistemas. El propósito de éstos es un ejercicio ágil en la atención al paciente y cada uno de ellos es empleado conforme a los recursos humanos existentes:

- Sistema por paciente
- Sistema por funciones
- Sistema mixto
- Trabajo en equipo

Sistema de trabajo por paciente

Cuando se cuenta con recursos humanos suficientes, el método de elección es el sistema de trabajo por paciente, el cual consiste en distribuir al personal de enfermería un número determinado de pacientes, que se clasifican según el tipo de problemas de salud que presentan.

Ventajas:

- Atención integral
- Favorece la interrelación enfermera-paciente
- Cuidado continuado

No es recomendable asignar a más de 10 pacientes a una enfermera. El indicador recomendado para este sistema es de seis.

Sistema de trabajo por funciones

Cuando el personal de la institución no es suficiente, se asigna el trabajo por funciones, es decir, las actividades rutinarias, como el tendido de camas, curaciones, administración de me-

dicamentos, toma de signos vitales y otras similares se distribuyen en forma equitativa entre las enfermeras del servicio.

El propósito de dicho sistema es realizar con rapidez las actividades urgentes y rutinarias.

Se recomienda aplicarlo para fines educativos, como reforzar el aprendizaje de una técnica, lograr destrezas y habilidades.

Sus desventajas más relevantes son: despersonaliza la atención de enfermería e impide el proceso de evaluación de la atención.

Sistema de trabajo mixto

Consiste en dividir el trabajo por pacientes y por funciones. Se asignarán aquellos que se presentan como delicados o graves, infectocontagiosos o con tratamientos especiales.

Se recomienda cuando el personal de los servicios es insuficiente y cuenta con preparación similar.

Sistema de trabajo en equipo

Uno de los sistemas con mayores posibilidades de éxito es el de equipo, el cual consiste en formar equipos de enfermeras profesionales y no profesionales que se encargarán de un número determinado de pacientes desde su ingreso hasta su egreso.

El liderazgo del grupo es asumido por la profesional, quien es responsable directa ante la encargada de servicio de la atención proporcionada al paciente por su equipo.

El trabajo en equipo requiere saber administrar al personal y efectuar una correcta delegación de funciones y de la autoridad correspondiente.

Las ventajas de dicho sistema son múltiples y variadas, entre otras:

- Se proporciona atención integral
- Permite fomentar las relaciones interpersonales enfermera-enfermera y enfermera-paciente
- Se puede valorar la calidad de la atención
- Es posible determinar responsabilidades
- Pueden aplicarse métodos de control
- El cuidado es continuo
- El paciente conoce al personal responsable de su cuidado

Capítulo 11

Técnicas e instrumentos para proporcionar servicios de enfermería

Los servicios hospitalarios de enfermería forman parte de los procesos de la atención médica. Y algunas técnicas e instrumentos usuales en esta área de la salud son los siguientes:

Cálculo de personal de enfermería

El cálculo de personal de enfermería es una operación matemática que define el número de enfermeras que se requieren para dotar a un servicio determinado de los recursos humanos indispensables para asegurar un funcionamiento adecuado.

Requisitos

1. Tomar en cuenta la capacidad de los servicios; es decir, el número de camas, consultorios, salas de quirófano, etcétera.
2. Considerar la complejidad de los tratamientos médicos y de enfermería que requieren los pacientes, según el nivel de prevención y servicio especializado de que se trate.
3. Según el área de atención se establece también el indicador correspondiente.
4. Otro factor importante a tomar en cuenta es el sistema de organización, ya que si éste es lineal requiere menos recursos que un sistema de organización funcional.

Indicadores

Las diferentes denominaciones por especialidad médica, comunes en los sistemas de salud, son la base para establecer los indicadores de personal de enfermería en este rubro. De esta forma, se determinaron cinco categorías en un estudio internacional por agrupaciones de enfermería, como se muestra en el cuadro 11-1.

Otra forma para establecer indicadores de la atención de enfermería está determinada por los servicios hospitalarios según su especialidad (cuadro 11-2).

Otros indicadores relevantes son:

- Para central de equipos y esterilización se calcula una enfermera instrumentista y una circulante por sala.
- En toco –quirúrgica y expulsión–, se calcula una jefe de sala y ocho auxiliares de enfermería para un hospital de 100 camas.

Cuadro 11-1

Categoría de tratamiento	Horas necesarias de atención de enfermería directa en 24 horas
1. Cuidados mínimos (convalecencia, consulta externa, atención domiciliaria y franca recuperación)	1 a 2 horas
2. Cuidados parciales (hospitalización no graves o delicados)	3 a 4 horas
3. Atención directa (pacientes delicados, de cirugías; pediátricos y prematuros)	5 a 6 horas
4. Cuidado intensivo intermedio (pacientes de urgencias, con necesidad de reanimación, graves, con tratamientos complejos y en vías de recuperación)	7 a 8 horas
5. Cuidado intensivo (pacientes graves en fase complicada de tratamiento, en posoperatorio mediato y con tratamiento de tercer nivel de atención médica)	10 a 14 horas

Los indicadores para los turnos de trabajo y que permiten calcular el personal necesario de enfermería tienen su base en la jornada laboral (cuadro 11-3).

También se encuentran indicadores para programar suplencias y descansos, los cuales se indican en el cuadro 11-4.

En las últimas décadas se ha tomado conciencia y reglamentado el servicio profesional de enfermería. Las instituciones del sector salud han nivelado y homologado el trabajo de los profesionales de la salud. Con la formación de los recursos humanos de enfermería a nivel licenciatura, se cuenta hoy con profesiogramas que ubican a esta profesión en el lugar que le corresponde.

El personal de enfermería profesional es la licenciada en Enfermería, la especialista, la maestra y la doctora. El personal no profesional es la enfermera técnica en sus diversas modalidades, las auxiliares de enfermería formadas antaño con cursos básicos y posteriores a estudios básicos de enfermería.

Los indicadores para determinar el porcentaje de personal profesional y no profesional que se requiere, según el servicio que se preste, son también establecidos para realizar el cálculo de los recursos humanos necesarios (cuadro 11-5).

Para personal de enfermería en funciones administrativas se tienen los indicadores incluidos en el cuadro 11-6.

Cuadro 11-2

Servicio	Horas de atención de enfermería directa en 24 horas
Cirugía	4 horas
Medicina interna y ginecología, así como obstetricia	3 horas
Pediatría	5 horas
Prematuros	6 horas
Terapia intensiva	10 horas
Urgencias	8 horas

Cuadro 11-3 **Indicadores por jornada laboral.**

Jornada de trabajo	Porcentaje de enfermeras en 24 horas
Matutino	40
Vespertino	30
Nocturno	30
Total	100

Procedimiento

El procedimiento para calcular el personal de enfermería necesario en los servicios se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

Primer paso: Calcular las horas necesarias de atención de enfermería para el servicio particular
Debe hacerse tomando en consideración aspectos como el número de camas y el indicador.

$$\text{Fórmula: } X = CI$$

En donde:

- X = horas necesarias
- C = número de camas
- I = indicador

Ejemplo: ¿Cuántas horas de atención de enfermería son necesarias para un servicio de pediatría con 20 camas?
Respuesta: 100 horas ($X = 20 \times 5$), en donde 20 es el número de camas y 5 es el indicador para el servicio de pediatría.

Segundo paso: Calcular el personal de enfermería necesario para el servicio
Deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Horas que se requiere cubrir con personal de enfermería
- Jornada de trabajo

$$\text{Fórmula: } X = \frac{H}{J}$$

En donde:

- X = personal de enfermería necesario
- H = horas necesarias de atención
- J = jornada de trabajo

Cuadro 11-4 **Indicadores para suplencias.**

Vacaciones	Una enfermera más por cada 100, si se tienen vacaciones en periodos de 10 días y dos periodos al año
6o. y 7o. días	Una enfermera más por cada seis enfermeras

Cuadro 11-5 **Indicadores por perfil y servicio.**

Servicio	Porcentaje según el perfil
Cirugía, medicina interna, ginecología y obstetricia	60% profesional 40% no profesional
Pediatría	80% profesional 20% no profesional
Prematuros, terapia intensiva, urgencias, unidad quirúrgica	100% profesional
Central de equipos y esterilización	10% profesional 90% no profesional

Ejemplo: ¿cuántas enfermeras se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: 13 enfermeras $X = 100/8 = 12.5$.

Nota: Cuando se obtienen fracciones, si éstas son de .5 en adelante se redondea al entero, y si son menores de .5 se eliminan.

En el ejemplo, la fracción es de .5, por lo cual la respuesta correcta es 13 enfermeras.

Tercer paso: Distribuir por turnos

Una vez obtenido el número de enfermeras que se requieren para el servicio, se procede a distribuirlas por turnos tomando en cuenta los indicadores establecidos.

Siguiendo el ejemplo citado, la distribución de las 13 enfermeras sería de la forma señalada en el cuadro 11-7.

Nota: El turno nocturno es doble, por razón de que se alterna al personal para que trabaje una noche sí y otra no.

Algunas instituciones doblan el resultado de la distribución para el turno nocturno y otras lo dividen.

En nuestra opinión, debe duplicarse el resultado en todos los casos por la sencilla razón de que el turno nocturno tiene un porcentaje establecido en un indicador y al dividir al personal éste también se divide.

Como el personal previsto para el servicio no trabaja todo el año, también es necesario hacer un cálculo del personal de enfermería suplente, lo cual se hace de la siguiente forma:

- Para cubrir vacaciones, una enfermera más por cada 10 en el servicio
- Para cubrir el sexto y séptimo días, una enfermera más por cada seis

Cuadro 11-6

Puesto	Número
Jefe de enfermeras	Una
Subjefes de enfermeras	Una por jornada en hospitales de 100 camas
Supervisoras	Una por jornada en hospitales por cada 60 camas
Jefe de enseñanza	Una por cada 100 enfermeras
Jefe de servicio	Una por jornada y servicio

Cuadro 11-7

Turno	Indicador	Resultado
Matutino	40%	5
Vespertino	30%	4
Nocturno	30%	4

Ejemplo: ¿Cuántas enfermeras se requieren **para suplencias** en un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: Tres enfermeras.

Al hacer el cálculo del personal necesario se obtiene un resultado de 13 enfermeras en total para el servicio de pediatría, de las cuales, al programar su descanso de sexto y séptimo días, se aumentarán dos enfermeras más (una por cada seis). El subtotal bajo esta situación es: 13 más 2 = 15.

Para calcular el personal de enfermería suplente por vacaciones de las 13 enfermeras, se aumenta una enfermera más (una por cada 10), lo cual da un total de 16 enfermeras para el servicio de pediatría que cuenta con 20 camas.

Cuarto paso: Calcular el personal según el perfil requerido
En este momento hay que calcular el personal según el perfil que se requiere para el servicio específico, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal con perfil profesional (licenciadas, especialistas, maestras, doctoras)
- Personal no profesional de enfermería (por ejemplo, técnicas, auxiliares y otros estudios técnicos)

Ejemplo: ¿Cuántas enfermeras profesionales se requieren para un servicio de pediatría con 20 camas?

Respuesta: El indicador según el perfil establece que para un servicio de pediatría, el 100% debe ser profesional. Por lo anterior, las 13 enfermeras serán profesionales, de igual forma que las tres necesarias para cubrir las suplencias.

Factores que afectan la dotación de personal

a) **Internos.** El presupuesto asignado para los recursos humanos de la organización es un elemento que puede limitar la contratación de enfermeras. El ausentismo es otro factor limitante, porque impide mantener los servicios en los parámetros calculados.
b) **Externos.** Las políticas de salud y las de la empresa son factores que pueden limitar la dotación de personal o afectarla por razón de calidad.
c) **Macroambientales.** El posicionamiento y la competencia son factores que pueden afectar seriamente la dotación de personal.

Es importante aclarar que los indicadores para calcular el personal de enfermería necesario para los servicios son simplemente eso, “indicadores”, los mencionados aquí tienen su base en un estudio realizado hace algunas décadas. Con las nuevas políticas de salud y los impactos de la globalización, además de las tendencias a modificar los sistemas de trabajo, se presenta la necesidad urgente de realizar nuevos estudios para determinar los indicadores.

Ejercicios

Con el cuadro de concentración siguiente, calcular el personal de enfermería necesario.

Servicio	Camas	Indicador	Horas	Enfermeras	Turnos			Suplencias		Perfil	
					M	V	N	Vacaciones	6º 7º	Prof.	No prof.
Prematuros	18										
Pediatría	20										
Medicina interna	30										
Urgencias	15										
Cirugía	20										
Obstetricia	20										
Total		———									

Cálculo de ausentismo

Calcular el ausentismo es una operación numérica para conocer las ausencias previsibles en la dotación del personal de enfermería.

El ausentismo es la condición que se produce cuando el personal no acude a trabajar. Algunos factores que lo ocasionan son los siguientes:

- **Sexo.** El sexo femenino falta con mayor frecuencia debido a los múltiples papeles que desempeña en la sociedad.
- **Motivación.** Cuando el trabajo no es satisfactorio para el trabajador aumenta el ausentismo.
- **Economía.** Cuando se tienen dos o más trabajos con el propósito de incrementar los ingresos se produce más ausentismo.
- **Ambiente físico.** Un ambiente físico sin ventilación, iluminación e higiene adecuada se torna deprimente, lo cual se refleja en mayor ausentismo.
- **Salud.** Los problemas de salud son la principal razón para el ausentismo.

Clasificación del ausentismo

1. **Justificado.** Las ausencias se producen con aviso y por autorización correspondiente.
2. **Injustificado.** Las faltas se presentan con o sin aviso y con o sin autorización correspondiente.

Procedimiento

Primer paso: Determinar los días efectivos de trabajo

Para determinar los días efectivos de trabajo se consideran las ausencias previsibles, que son aquellas que es posible determinar, en razón de estar reglamentadas (ver el siguiente cuadro).

Ausencias previsibles	Número de días por año
Sextos días	52
Séptimos días	52
Vacaciones	20
Días económicos	9
Total	133

Si se toma en cuenta los 365 días que tiene el año y se descuentan 133 de las ausencias previsibles, el resultado son 232 días efectivos de trabajo al año. Así, de acuerdo con lo anterior, son **232 días efectivos de trabajo**.

Segundo paso: Determinar el porcentaje de ausentismo previsible
El porcentaje de ausentismo previsible se establece considerando las ausencias que pueden preverse por estar reglamentadas. Se obtiene mediante una simple operación matemática.

Si se toma en cuenta que se trabajan los 365 días al año (365 corresponden a 100%), los que pueden preverse como aquellos en que se tendrán ausencias son 133 (que corresponden a 39%).

$$365 = 100\%$$
$$133 = X$$
$$\frac{133\ (100)}{365} = 36.4\%$$

Tercer paso: Calcular la cobertura de reemplazos
Para calcular la cobertura de reemplazos puede hacerse tomando en cuenta los días, en este caso se calcula el personal necesario para cubrir 133 días.

Otra forma de calcular los reemplazos es tomando en cuenta la cantidad de personal descrito anteriormente, al cual sólo se agregaría el necesario para cubrir nueve días (denominados días económicos).

Cálculo de material y equipo

El cálculo es la investigación cuantitativa de las necesidades de material, equipo e instrumental que es requerido para proporcionar la atención médica en los servicios de hospitalización.

Condiciones

El cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen y exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio.

Factores

Al cuantificar el equipo y material necesarios deben tomarse en cuenta, entre otros, por lo menos los siguientes factores:

- Capacidad del hospital
- Curva estándar de consumo

- Porcentaje de ocupación
- Tipo de hospital
- Tratamientos especiales y frecuencia
- Edad y sexo predominante en los pacientes
- Presupuesto asignado
- Duración del material
- Tipo de almacenamiento
- Calidad y costo de los artículos

Clasificación del material y equipo

Para clasificar el material y equipo se consideran dos categorías: según el lugar en el que se encuentran (por su localización) y de acuerdo con el uso destinado (por su servicio) (cuadro 11-8).

- Material y equipo en almacén.
  Es el material y equipo nuevos que se encuentran almacenados con el propósito de renovar y mantener aquel equipo que está siendo utilizado y que así lo requiera.
- Material y equipo en fondo fijo.
  Es el que se ubica en los servicios con el propósito de cubrir emergencias, el aumento por contingencia y los imprevistos.
- Material y equipo en central.
  Es aquel que se recibe para su limpieza y esterilización o, en su defecto, para canjearlo.
- Material y equipo móvil.
  Es el que puede cambiarse de lugar si es necesario. Se caracteriza por poderse trasladar a donde sea requerido.
- Debe contarse con un equipo por cada 10 pacientes en 24 horas, cuando es de uso frecuente.
- Equipo fijo.
  El que está instalado en una ubicación específica, que no puede ser trasladado según las necesidades o urgencias que se presenten.
- Equipo clínico.
  El que se utiliza indefectiblemente en los tratamientos médicos o de enfermería.
- Equipo rojo.
  Es un equipo especial que se utiliza sólo en casos de urgencia o para reanimación. Es importante proporcionarle uno a cada servicio.

Para calcular la dotación de ropa de cama se manejan los siguientes indicadores:

- Un juego por cama de las existentes en los servicios
- Un juego por cama existente en la lavandería

Cuadro 11-8 Categorías de clasificación de material y equipo.

Por su localización	Por su servicio
• En almacén • En fondo fijo • En central de equipos	• De curación • De canje • Equipo móvil • Equipo fijo • Equipo clínico • Equipo rojo

- Un juego por cama existente en almacén
- Un juego por cama en ropería del servicio
- Un juego más por cada 10 existentes en la lavandería, lo cual se hace en razón de cubrir el proceso de lavado y renovación que presupone el deterioro normal. Dicho juego debe sustituirse cada seis meses

Para calcular el material y equipo necesarios en los servicios se recomienda lo siguiente:

- Prever la existencia con base en cifras realistas
- Asegurar la existencia de fondos fijos en los servicios
- Mantener la dotación y verificar las existencias
- Realizar investigaciones periódicas que muestren el consumo

En el trabajo diario de la enfermera, ésta necesita ciertos instrumentos para poder realizar su labor asistiendo a los pacientes, entre ellos están:

Hoja de la enfermera

Como instrumento administrativo, la hoja de la enfermera es un instrumento que resume y muestra la aplicación de tratamientos de enfermería y la respuesta de los pacientes.

Las instituciones de salud cuentan con formatos especiales según el sistema de organización y administración establecido.

Dicha hoja es también un documento que permite documentar los servicios de enfermería y consecuentemente programar la mejor forma de proporcionarlos.

En la hoja de la enfermera puede notarse la forma de agregar valor a los procesos operativos y conseguir los datos correspondientes para promocionar los servicios de enfermería y la propia atención médica.

Los datos varían conforme a la institución de salud, algunos incluyen registros básicos como signos vitales, medicamentos, etc. Independientemente del formato que utilizan las diversas instituciones de salud es importante señalar algunas normas al respecto:

- El llenado de la hoja de la enfermera se hace con tinta de color azul para el turno matutino, verde para el vespertino y rojo para el nocturno.
- Los datos que se reportan muestran el conocimiento de quien los escribe.
- La experiencia en el manejo de pacientes con respecto a la atención de enfermería también se refleja en este documento.

Un ejemplo de hoja de la enfermera se muestra en las figuras 11-1 y 11-2.

Hoja de registros clínicos y tratamientos

La hoja de registros clínicos y tratamientos permite evaluar el progreso en la recuperación del paciente. Describe también los tratamientos y el control en la atención por necesidades fisiológicas, así como se concentran los actos y desempeños de los servicios de enfermería (figura 11-3).

Hoja de balance de líquidos

La responsabilidad y la habilidad de la enfermera se muestran en el llenado adecuado de los formatos para el control y el balance de los líquidos, que son tratamientos especiales en determinados pacientes (figura 11-3).

Nombre del paciente ____________________
Diagnóstico ____________________
Edad ________ Sexo ________ Peso ________ Talla ________
Número de cama ____________________
Servicio ____________________

Fecha y hora	Atención de enfermería	Tratamientos especiales

(*Continúa*)

Figura 11-1 Hoja de la enfermera.

Estado de conciencia	Consciente		Turno			Observaciones
	Inconsciente		M	V	N	
Estado general	Muy grave					
	Grave					
	Delicado					
	Mejorado					
Posición						
Ayuno por	Cirugía					
	Estudios					
	Laboratorio					
	Otros					
Visitas médicas	Rutina					
	Especial					
Operado de						
Días de operado						
Sondas	Cerrada					
	Drenando					
Oxígeno	Directo					
	Continuo					
	Intermitente					
	Croupette					
	Nebulizador					
Prácticas higiénicas	Baño					
	Lavado dental					
Movilización						
Deambulación						
Excretas	Vómito					
	Micciones					
	Evacuaciones					
	Enemas					
	Otros					

Enfermera TM:
Enfermera TV:
Enfermera TN:

Figura 11-1 Hoja de la enfermera.

Nombre del paciente																				
Número de cama																				
Diagnóstico																				
Fecha																				
Días en hospital			Horas																	
Pulso	Resp.	Temp.	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24	4	8	12	16	20	24	4
170	36	41																		
160	35																			
150	34	40																		
140	33																			
130	32	39																		
120	31																			
110	30	38																		
100	29																			
90	28	37																		
80	27																			
70	26	36																		
60	25																			
50	24	35																		
Tensión arterial																				
F. respiratoria																				
C. temperatura																				
Talla																				

(*Continúa*)

Figura 11-2 Hoja de registros clínicos y tratamientos.

Fórmula			
Dieta			
Líquidos orales			
Total			
Líq. parenterales			
Electrólitos			
Total			
Uresis, evacuaciones			
Vómitos, succión			
Laboratorio			
Reactivos Estudios			
Medicamentos			
Tratamientos			
Medidas asistenciales			
Respuestas y solución			
Signos y síntomas			

Enfermera TM:
Enfermera TV:
Enfermera TN:

Figura 11-2 Hoja de registros clínicos y tratamientos.

Nombre del paciente:												
Fecha de ingreso:					**Edad:**							
Diagnóstico:												
Fecha:												
Ingresos:							**Egresos:**					
Hora	I.V.	Sangre	Plasma	Sonda	Otros	Orina	Evac.	Vómito	Succión	Drenajes	Otros	Pérdidas insensibles
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
Total												

Ingresos
Oral __________
Solución __________
Sangre __________
Plasma __________
Sonda __________
Otros __________
Total __________

Egresos
Orina __________
Evacuación __________
Vómito __________
Hemorragia __________
Succión __________
Canalización __________
Respiración __________
Total __________

Balance

Total de ingresos __________
Total de egresos __________
Resultado __________

Enfermera TM:
Enfermera TV:
Enfermera TN:

Figura 11-3 Hoja de balance de líquidos.

Instrumentos para recolectar información

Recolectar la información para la calidad es una práctica común en el modelo. Es la base a partir de la cual se elaboran los planes, se toman las decisiones estratégicas, se corrigen los procesos, etc. Entre los instrumentos para lograrlo están los siguientes: la lista de cotejo, la hoja de verificación y las hojas de concentración, entre otras herramientas útiles.

Lista de cotejo

En enfermería, es posible evaluar todas aquellas actividades que realizamos en la atención directa al paciente, las administrativas, de escritorio, de educación para la salud, en fin, todas aquellas que se generan en el proceso de transformación de insumos en servicios.

La lista de cotejo puede ser simple o compleja, se utiliza para concentrar información por categorías previamente definidas, como son: opiniones de los pacientes, medición del desempeño, riesgo profesional, frecuencia en la ocurrencia de eventos de calidad, etcétera.

Los **propósitos** de las listas de cotejo son:

- Facilitar la concentración de datos
- Registrar los eventos
- Facilitar el análisis
- Comparar el logro de objetivos de los proyectos de calidad

Procedimiento para elaborar las listas de cotejo

Primer paso: Determinar las categorías de estudio

Las categorías para concentrar la información seguramente están definidas en el proyecto de calidad o en los rubros sobre los cuales se desea cotejar. Si no ocurriera así, se deben elaborar a partir del procedimiento o actividad que se evaluará.

Un ejemplo de las categorías para estudio en las actividades de la enfermera instrumentista pueden apegarse a los siguientes aspectos:

- Tipo de funciones que realiza la enfermera instrumentista
- Frecuencia con la que instrumenta
- Relación entre cumplimiento de requisitos para el puesto y calidad
- Frecuencia de errores al instrumentar
- Desperdicio de material estéril
- Cumplimiento de requisitos del equipo, material e instrumental de las salas quirúrgicas

Como puede notarse, el proceso de una intervención quirúrgica y las actividades de la enfermera instrumentista están íntimamente relacionados, por lo mismo pueden elegirse categorías que tienen que ver con el proceso quirúrgico y con las propias de la especialidad.

Segundo paso: Definir el periodo

Para recabar información, consideramos los factores que apoyan o complican la recolección, entre ellos los recursos humanos para aplicarlas, el volumen de personas a observar y el volumen de documentos a revisar.

Con los datos sobre factores que complican o que favorecen la recolección, definimos el periodo necesario para la misma.

Tercer paso: Elaborar una lista de datos

Definidas las categorías es fácil hacer una lista de actividades en cada una de ellas; así, por ejemplo: en relación con las actividades de la enfermera instrumentista, que es la categoría 1, puede elaborarse una lista como la siguiente:

Categoría 1. Funciones de la enfermera instrumentista.

1. Informar con un día de anticipación sobre los eventos quirúrgicos en el servicio.
2. Presentar al quirófano con puntualidad y debidamente uniformada.
3. Verificar si se modificó la programación.
4. Solicitar en la central de equipos el instrumental, ropa y material que va a utilizar, así como firmar el vale correspondiente.
5. Supervisar el correcto aseo de la sala y vigilar que el mobiliario esté completo y en su lugar.
6. Cerciorarse del funcionamiento de los aparatos eléctricos médicos.
7. Verificar la identificación del paciente por medio del brazalete.
8. Con ayuda de la enfermera circulante, abrir los bultos de ropa, instrumental y suturas.
9. Iniciar el lavado de manos 15 minutos antes de la hora fijada para la intervención.
10. Usar bata y guantes estériles. Cubrir las mesas con la ropa apropiada. Colocar y preparar el instrumental, material de suturas, soluciones, gasas, compresas y, en general, lo necesario.
11. Contar todo el instrumental indicado en las tarjetas con ayuda de la enfermera circulante, además de contar el material de esponjear.
12. Ayudar al equipo médico a vestirse con ropa estéril.
13. Proporcionar las tinturas para delimitar el área quirúrgica y realizar la asepsia de la misma; dar los campos estériles para vestir al paciente.
14. Conservar la asepsia durante toda la operación.
15. Conocer los tiempos quirúrgicos para anticiparse al cirujano.
16. Mantener ordenado y limpio el instrumental durante la intervención quirúrgica.
17. Hacer el recuento del material de esponjear y de las agujas de sutura antes de cerrar la cavidad y suturar la piel.
18. Entregar a la enfermera circulante las muestras para el estudio histopatológico.
19. Al terminar la operación, ayudar al arreglo final de la herida.
20. Retirar los campos del paciente y verificar que no se encuentre instrumental en ellos.
21. Lavar y secar el instrumental quirúrgico en colaboración con la enfermera circulante; integrar la charola y entregarla a la central de equipos y esterilización (CEYE).
22. En casos sépticos, seguir los lineamientos correspondientes.
23. Notificar al jefe de piso respecto al instrumental defectuoso.
24. Permanecer en la sala de operaciones durante todo el acto quirúrgico.
25. Cuando la operación se prolongue fuera de su horario lo hará saber al jefe de piso, por conducto de la enfermera circulante, para que él solucione el caso.
26. En caso de defunción, notificar al jefe de piso y auxiliar a la enfermera circulante en la preparación del cuerpo.
27. Con ayuda de la enfermera circulante y el personal de intendencia, preparar la sala de operaciones para reiniciar el ciclo.
28. Comunicar a la enfermera instrumentista del turno siguiente el número de compresas de esponjear, gasas e instrumental que se estén utilizando.

29. Colaborar en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
30. Asistir a cursos de actualización relacionados con su profesión.

Cuarto paso: Diseñar el formato de la lista

La forma en que pueden organizarse los datos de la lista de cotejo depende de los que se desea analizar.

Es importante que la información a recabar sea completa, lo cual no implica que se recolecten datos que no son necesarios.

A través de una lista de cotejo puede observarse también la ocurrencia de determinados eventos (figura 11-4).

Instrumentos para clasificar información

Histograma

No obstante que un histograma es semejante a los gráficos de barra, es conceptualmente diferente.

Los gráficos de barra son una manera visual de entregar información que permite algunas apreciaciones estadísticas.

Los histogramas también utilizan barras para representar la información, que es en este caso distribución de frecuencias; sin embargo, esta gráfica va más allá de presentar información, ya que tiene importantes propiedades matemáticas para construir, interpretar y utilizar los datos.

Para elaborar un histograma se parte de los siguientes pasos:

1. Se define el número de datos.
2. Se determina el rango.
3. Se puntualiza el intervalo de clase a formar.
4. Se forman intervalos de clase.
5. Se construye la tabla de frecuencias.
6. Se diseña el histograma.
7. Se realiza un análisis de resultados.

Primero, es importante considerar que las **distribuciones de frecuencias** en estadística sirven para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos, que consiste en arreglarlos ordenándolos en intervalos de clase e indicando el número de datos comprendidos en cada clase.

Funciones de la enfermera instrumentista	Se realizó	No se realizó
1. Enterarse con un día de anticipación de los eventos quirúrgicos.	X	
2. Se presenta puntual y con el uniforme reglamentario.	X	
3. Verifica la programación.		X
4. Solicita a la central de equipos el material y equipo necesario.	X	

Figura 11-4 Ejemplo de un formato para cotejar.

1. **Se define el número de datos.** Por ejemplo: un número total de 30 funciones que son realizadas por 20 enfermeras:

Enfermera 1: 30
Enfermera 2: 25
Enfermera 3: 20
Enfermera 4: 10
Enfermera 5: 18
Enfermera 6: 23
Enfermera 7: 14
Enfermera 8: 10
Enfermera 9: 30
Enfermera 10: 29
Enfermera 11: 18
Enfermera 12: 27
Enfermera 13: 19
Enfermera 14: 25
Enfermera 15: 23
Enfermera 16: 28
Enfermera 17: 30
Enfermera 18: 22
Enfermera 19: 25
Enfermera 20: 28

2. **Se determina el rango.** En todo conjunto de valores estadísticos hay valores extremos: el menor de todos y el mayor. La diferencia entre éstos se denomina rango.

   Así pues, el rango resulta de la diferencia entre el dato mayor y el menor. De acuerdo con el ejemplo, el dato mayor es 30, el menor 10.

$$30 - 10 = 20$$
$$\text{Rango} = 20.$$

3. **Se puntualiza el intervalo de clase a formar.** No hay normas definidas respecto al número de clase que deben utilizarse en una distribución de frecuencias. Si los intervalos de clase son muy pocos se pierden detalles, si son muchos se presentan irregularidades que no permiten apreciar un patrón de conducta.

   En todo caso la mayoría de los analistas recomiendan elegir no menos de cinco intervalos de clase ni más de 18.

   Si se toma en cuenta la recomendación de los analistas se elegirá cinco como número de intervalos de clase; de esta forma el intervalo se obtiene por una simple operación aritmética:

$$\text{Intervalo} = \text{rango/número de clases}$$

Sustituyendo:

$$\text{Intervalo} = 20/5$$
$$\textit{Intervalo} = 4$$

4. **Se forman intervalos de clase.** Para formar los intervalos de clase se agrega el intervalo, en este caso 4, al cual se le resta 1. Menos 1 (−1) al límite inferior de cada clase, iniciando con el límite inferior del rango.

Si el intervalo es 4, se resta 1 = 3.
Límite inferior = 10 + 3 = 13
14 + 3 = 17
18 + 3 = 21
22 + 3 = 25
26 + 3 = 29
29 + 3 = 32

5. **Se construye la tabla de frecuencias.** Ver el siguiente cuadro:

Clase	Intervalo	Frecuencia	Total
1	10 a 13	II	2
2	14 a 17	I	1
3	18 a 21	IIII	4
4	22 a 25	IIIIII	6
5	26 a 30	IIIIIII	7
Total			20

6. **Se diseña el histograma.** Los histogramas son una forma de representación gráfica de las frecuencias de clase, las cuales se representan por áreas.

Las barras miden el tamaño de la variable por su altura y generalmente van separadas dejando espacio entre cada una de ellas. Como los histogramas representan las frecuencias por el área de los rectángulos (no por su altura), las barras no dejan espacio entre ellas en un histograma.

La densidad de la frecuencia se relaciona con la barra del histograma, en el cual el eje vertical mide la densidad de la frecuencia y el eje horizontal contiene el intervalo de clase (figura 11-5).

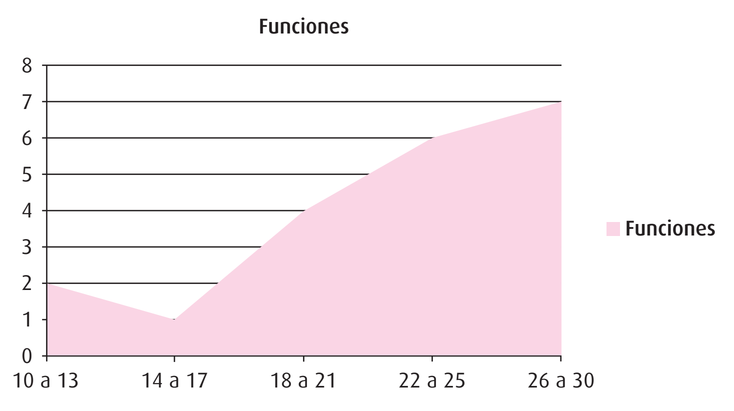


Figura 11-5 Ejemplo de un histograma.

7. **Se realiza un análisis de resultados.** En el análisis de los resultados de la gráfica es fácil darse cuenta que el área de mayor densidad (no de altura) corresponde a las enfermeras que cumplen todas las funciones, es decir, sólo siete de las 20 enfermeras observadas cumplen con todas las funciones.

   Si sólo siete de 20 enfermeras cumplen su trabajo a satisfacción, puede concluirse que existe déficit en el cumplimiento de funciones, lo cual indica que predomina la falta de calidad.

Diagrama de Paretto

El principio de Paretto se debe al economista italiano Wilfredo Paretto, de ahí que lleve ese nombre en su honor.

Dicho economista, después de numerosas observaciones, encontró que 20% de las causas originaban 80% de los efectos. En la administración, esto se traduce a la regla del 80/20, que significa que, por ejemplo, aplicado al trabajo de una empresa, 20% de los trabajadores realizan el trabajo del 80%, o si se desea aplicarlo a los cambios, debe colocarse en el 20% las variables importantes y 80% se modifica como efecto de ese 20 por ciento.

El diagrama de Paretto tiene muchas e importantes aplicaciones en el estudio de problemas en una organización. Lo más relevante es que permite identificar los datos que corresponden a las causas, separando los efectos y priorizando las áreas problema.

El objetivo del diagrama es identificar en forma clara y precisa hacia dónde enfocar los esfuerzos para la solución de problemas.

Procedimiento

Primer paso: Definir la situación que se pretende analizar
De la observación y la experiencia se elige una situación, por ejemplo: "causas de la baja calidad de la atención de enfermería".

Segundo paso: Elaborar una lista de todos los aspectos que deben tomarse en cuenta
Para ilustrar el segundo paso tómese en cuenta el ejemplo planteado sobre las causas de la baja calidad en la atención de enfermería, cuyos aspectos a considerar se incluyen en el siguiente cuadro:

Causas de baja calidad	
Exceso de trabajo	
Insatisfacción por el tipo de trabajo	
Mal ambiente físico y social	
Marginación profesional	
Doble jornada de trabajo	
Falta de conocimientos	
Otras	

Tercer paso: Definir un periodo para el estudio
Considerando que el estudio de la situación que se pretende analizar permitirá la solución de la problemática, el tiempo que se invierte es definitivo para lograr los objetivos.

Al definir el tiempo, es importante considerar los recursos humanos y materiales de que se dispone para la investigación de campo.

Cuarto paso: Recopilar la información
Ésta debe ordenarse según la frecuencia, de mayor a menor, como se muestra en el siguiente cuadro:

Causa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Exceso de trabajo	100	27	27
Insatisfacción	80	22	49
Mal ambiente	60	16	65
Marginación	50	13	78
Doble jornada	40	11	89
Falta de equipo	30	8	97
Otras	10	3	100
Totales	370	100	100

Quinto paso: Graficar
Al revisar la información se obtiene el porcentaje por causa y el acumulado. Hecho lo anterior, la gráfica (figura 11-6) muestra cuál es el factor que provoca mayor problemática y que se encuentra en el 20% al solucionar la problemática de ese factor, en tanto que el 80% restante se modifica.

Sexto paso: Análisis
De los siete factores mencionados, el relacionado con exceso de trabajo (27%) es prioritario de atención, se encuentra como variable importante, por sí solo representa más de 20% y con seguridad al ser atendido modificará el resto de los factores.

Intentar solucionar los siete factores duplica esfuerzos, por lo que es necesario dar prioridad a los que ocasionan los problemas y posteriormente atender las otras causas.

Si la baja calidad se produce por causa de los siete factores identificados y se considera que las observaciones de Paretto indican que al solucionar el 20% de las causas importantes los efec-

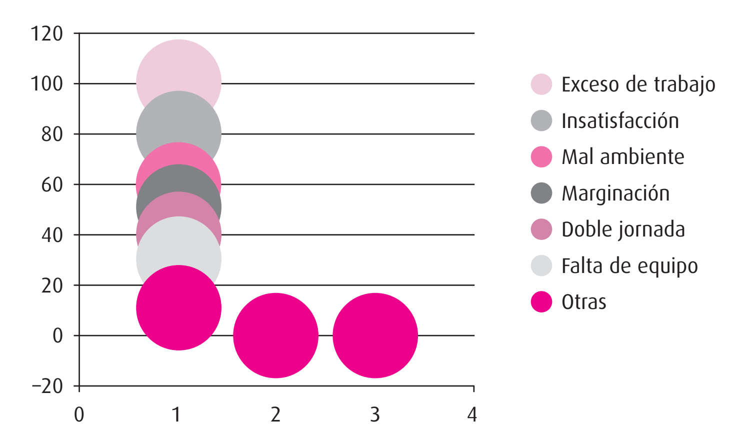


Figura 11-6 Ejemplo de gráfica.

tos se transmiten al 80%, en el ejemplo planteado, al solucionar el exceso de trabajo, sus efectos modifican el resto de los factores y la calidad mejorará.

Instrumentos para diagnosticar necesidades del cliente

La investigación de las necesidades de los clientes constituye una forma para retroalimentar el sistema de manera permanente. A través de ella es posible elaborar un diagnóstico situacional que ayude a mantener los resultados de calidad.

Por otra parte, la administración de calidad maneja la estadística y, sobre todo, establece estándares para poder medir los resultados.

Procedimiento para generar soluciones

Primer paso: Recolección de información

Para la recolección de datos pueden utilizarse los cuestionarios, la cédula, la entrevista, las listas de cotejo, etcétera.

Sea cual fuere el método o la técnica para recolectar información, lo importante es tener bien establecidos los parámetros para medir, ya que son los indicadores que permiten conocer el proceso en forma detallada.

Además de establecer y dejar claro el parámetro, es importante definir el mecanismo o instrumento que se va a utilizar y la frecuencia con que dicho parámetro será evaluado.

No es práctica común evaluar los procesos de la atención médica, sin embargo, con la introducción de la gestión de calidad la estadística se ha convertido actualmente en una de las técnicas preferidas.

Si el problema que se tiene es con la identificación del recién nacido, se establecen los parámetros para evaluar la calidad y los mecanismos para medir y regir la frecuencia con que se presenta. Los instrumentos para ello pueden representarse en los siguientes cuadros.

Para visualizar cómo establecer los parámetros y los instrumentos, véase el cuadro 11-9.

Cuadro 11-9

Parámetro	Mecanismo para medir	Frecuencia
Verificar la identificación del recién nacido y de los datos anotados en el brazalete	Lista de cotejo	Diario durante un mes
Presentarse con el paciente y proporcionar un trato amable	Lista de verificación	Diario
Eliminar los errores al canalizar a los pacientes para medicamentos por vía parenteral	Lista de cotejo	Diario
Eliminar ruidos molestos al paciente	Registro	Diario
Verificar la higiene y limpieza de las habitaciones del paciente	Registro	Diario
Acudir con rapidez a la llamada del paciente	Registro	Diario

Segundo paso: Comparación de necesidades de los pacientes
Para comparar las necesidades de los pacientes es preciso convertirlas a estándares de servicio.

Las necesidades y expectativas del paciente pueden incluir su conformidad respecto a la atención que recibe, la seguridad de que las cosas se hacen bien, la disponibilidad del personal en su atención, la seguridad de que su salud estará cuidada y el costo equitativo.

Un ejemplo de comparación de la satisfacción del paciente con respecto a la atención de enfermería y su nivel de cumplimiento puede mostrarse con base en el cuadro 11-10.

Tercer paso: Clasificar y establecer prioridades
Para clasificar y establecer prioridades, primero se definen los estándares que sí se cumplen.

Ejemplo:

- No se presentan errores en la identificación de recién nacidos
- El personal de enfermería tiene habilidad para mantener vías permeables

Después de analizados los estándares que sí se cumplen, se revisan aquellos que no se cumplen al 100% o que se requiere mejorar.

Ejemplo:

- Los pacientes no sienten la confianza para solicitar atención médica o de enfermería y tampoco saben quién es la enfermera que los atiende.
- Se demora de 10 a 15 minutos en atender a un paciente cuando éste lo solicita.
- Los ruidos por las rutinas de enfermería son constantes.
- Se realiza el aseo a las habitaciones diario, pero no se acude a limpiarlas cuando es necesario sino cuando se hace el cambio de turno.

Cuarto paso: Determinar soluciones
Los datos obtenidos mediante la investigación se traducen a un diagnóstico situacional, el cual incluye problemas y soluciones, donde es importante dar prioridad a la solución de problemas planteando un proyecto de calidad.

Cuadro 11-10

Necesidades de los pacientes	Nivel de cumplimiento
Protegerse de equivocaciones por identificación errónea	0% de errores de identificación
Sentirse cómodo y con la confianza necesaria para solicitar la atención médica	Respuesta positiva del personal en el 100%
No sufrir por canalizaciones deficientes	Sólo personal con habilidad aplicará las venoclisis
Tener la seguridad de que será atendido inmediatamente después de que lo solicite	Tiempo de respuesta de 3 a 5 minutos
Tener un ambiente sin ruidos que molesten a su descanso	Evitar en un 80% los ruidos molestos
Contar con un ambiente higiénico	Hacer limpieza a las habitaciones diario y acudir el personal de intendencia siempre que lo solicite la enfermera

Diagrama causa-efecto de Ishikawa

En 1950, Kaouru Ishikawa desarrolló el diagrama conocido con su nombre, cuyo propósito es encontrar las causas reales que ocasionan las desviaciones.

Es importante señalar que la teoría de la toma de decisiones utiliza el llamado "árbol de decisiones", que es muy semejante al diagrama de Ishikawa.

Procedimiento

1. ***Seleccionar el problema.*** Colocándolo en un rectángulo a la derecha. Dibujar una flecha gruesa apuntando hacia el rectángulo en el cual pusimos el problema que se desea analizar (figura 11-7).
2. ***Se enumeran las posibles causas.*** ¿Cuál es la causa que origina el problema? A ésta se le denomina *causa primaria*.

Si se analizan procesos de transformación es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal que realiza el proceso
- Método que se emplea en el proceso
- Material, equipo e instrumental
- Medio ambiente

3. ***Se procede a encontrar las causas de las mismas***, a las cuales se les llamará *causas secundarias* y se les coloca como otras flechas que se conectan a la flecha principal.
4. ***Se interpreta el diagrama***. Mediante la investigación y el análisis es posible solucionar los problemas de raíz (figura 11-8).

Análisis de FODA (fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades)

El análisis de FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Cristensen, cuyo propósito es realizar un diagnóstico situacional para posicionarse competitivamente, tomar decisiones y aprovechar el análisis del entorno para establecer estrategias.

En inglés, el nombre de FODA es SWOT, que se desprende de las iniciales de: fortalezas (*Strengths*), oportunidades (*Opportunities*), debilidades (*Weaknesses*) y amenazas (*Threats*).

En España lo llaman análisis DAFO, porque es un análisis de variables controlables y no controlables.

Las debilidades y las fortalezas son factores internos de la organización y, por lo mismo, controlables. Las oportunidades y las amenazas se presentan en el contexto ambiental, por ello son factores no controlables.

El proceso de análisis debe considerar factores económicos, políticos, sociales y culturales.

El análisis FODA es una herramienta que provee de insumos a la planeación estratégica, a través de información que permite implantar acciones y medidas para corregir desviaciones, generar nuevos proyectos y las acciones para la mejora continua.

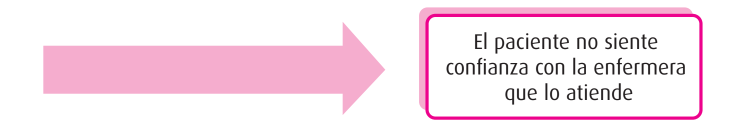


Figura 11-7

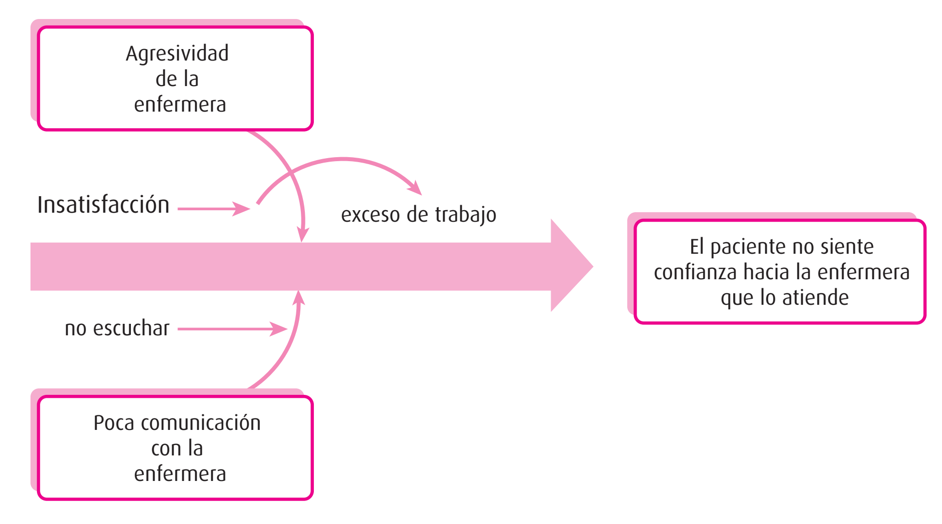


Figura 11-8 Diagrama de Ishikawa.

El análisis estratégico permite visualizar los ambientes interno y externo de una organización. Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la cual el nivel horizontal analiza factores positivos y negativos. La lectura vertical visualiza factores internos controlables y externos no controlables (figura 11-9).

Los elementos positivos internos son fortalezas que diferencian a la organización, al proyecto o al programa de otros similares.

Los elementos positivos externos son oportunidades, las cuales se generan en el contexto ambiental o el entorno; son situaciones que deben ser aprovechadas.

Los elementos negativos internos son las debilidades; por ser controlables pueden eliminarse o corregirse.

Los elementos negativos externos son amenazas, situaciones que genera el entorno ambiental, de manera que lo mejor es tener estrategias para sortear las dificultades que puedan presentarse.

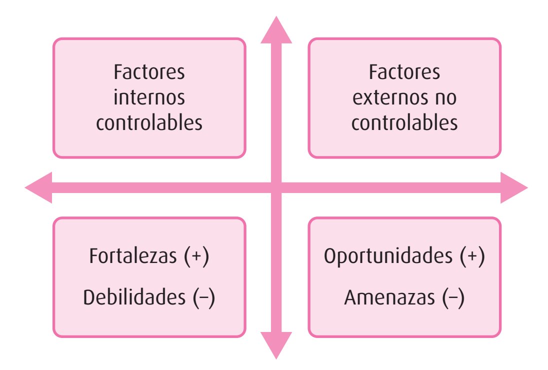


Figura 11-9 Ejemplo de un formato para cotejar.

Procedimiento

1. **Evaluar el ambiente interno.**

Se describe la situación actual de la organización de la forma más objetiva posible, empezando con la interna, es decir, las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas son todos los elementos positivos que la organización tiene, incluyendo: servicio, financiamiento, mercadeo, organización, infraestructura, tecnología y todos los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos.

Nunca debe permitirse que situaciones personales impidan reconocer las debilidades. Si no se tiene una meta concreta se estará en una peligrosa situación de estancamiento.

Es importante dejar en claro las prioridades futuras, las opciones de desarrollo y las metas.

Cuando reconocemos la posición de la organización, con toda seguridad orientaremos los esfuerzos con un rumbo definido.

Las fortalezas son todos los aspectos positivos, las debilidades los negativos internos que pueden ser controlados. Tomamos en cuenta los mismos aspectos que utilizamos para las fortalezas, es decir: servicio, financiamiento, mercadeo, organización, infraestructura, tecnología y todos los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos, pero ahora considerando las barreras que nos impiden avanzar.

Es importante tomar en cuenta que deben describirse situaciones del presente. Para nada se tocan situaciones pasadas o futuras.

2. **Evaluar el ambiente externo.**

Todas las organizaciones humanas existen dentro de un contexto ambiental, en dicho contexto los factores políticos, sociales, económicos, culturales y tecnológicos afectan el funcionamiento de ellas.

Las oportunidades y amenazas a las organizaciones son elementos no controlables que suceden en el ambiente y que pueden aprovecharse para el logro de objetivos.

Es necesario evaluar cuáles de los factores generales ya mencionados tienen influencia en nuestra organización y cuáles representan oportunidades para crecer, desarrollarse o simplemente facilitan el logro de objetivos.

Por otra parte, los aspectos negativos externos son situaciones que amenazan el funcionamiento de la organización.

En definitiva, al evaluar la situación ambiental es posible descubrir el impacto que los factores externos tendrían en cada una de las áreas de la actividad de la empresa.

3. **Establecer prioridades.**

Dado que los problemas que identificamos tanto en el ambiente interno como en el externo, no pueden ser resueltos al mismo tiempo y tampoco pueden aprovecharse todas las oportunidades en el momento, se hace indispensable establecer prioridades.

Las prioridades se determinan tomando en cuenta que hay que hacer crecer las fortalezas y las oportunidades, y hay que disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

4. **Elaborar la matriz de estrategias.**

La matriz FODA es un instrumento para desarrollar cuatro tipos de estrategias (figura 11-10):

- Estrategias FO (maxi maxi), es decir, combinando los aspectos positivos tanto internos como externos, fortalezas y oportunidades, para hacer crecer fortalezas y oportunidades.
- Estrategias FA (maxi mini), es decir, combinando un elemento positivo interno con un elemento negativo externo para evitar las amenazas, utilizando las fortalezas.

Factores internos (controlables) / Factores externos (no controlables)	Lista de fortalezas F 1 F 2 F 3	Lista de debilidades D 1 D 2 D 3
Lista de oportunidades O 1 O 2 O 3	FO (Maxi maxi)	DO (Mini maxi)
Lista de amenazas A 1 A 2 A 3	FA (maxi mini)	DA (mini mini)

Figura 11-10 Matriz FODA.

- Estrategias DO (mini maxi), reduciendo las debilidades, aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA (mini mini), para reducir las debilidades y enfrentar las amenazas

La evaluación interna y externa de la organización requiere juicios sólidos con base en argumentos demostrables.

La matriz FODA se realiza en ocho pasos:

1. Elaborar la lista de fuerzas o fortalezas internas que son claves.
2. Hacer una lista de debilidades relevantes.
3. Elaborar una lista de las oportunidades que se presentan en el ambiente.
4. Hacer una lista de amenazas externas que pueden afectar a la empresa.
5. Registrar estrategias FO que requieren adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas.
6. Registrar estrategias FA que resultan de acomodar las fuerzas internas a las amenazas externas.
7. Registrar estrategias DO al empatar las debilidades internas a las oportunidades externas.
8. Registrar estrategias DA que son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Capítulo 12

Visión estratégica de los servicios de enfermería

Para desarrollar una visión estratégica de los servicios de enfermería se tiene que descubrir y describir cuatro elementos básicos:

1. **Segmentos de mercado meta.** A quienes se ofertará, es decir, consiste en definir exactamente a los clientes.
2. **Concepto de servicio.** Qué tipo de servicio se ofrece ya que el concepto que se tenga determina el diseño y la creatividad para entregar el servicio que se oferta.
3. **Estrategia operativa.** Cuáles son las estrategias asociadas para la atención al cliente.
4. **Sistema de entrega del servicio.** Cómo se proporcionará la atención de enfermería y cuáles son las competencias del personal que requiere la empresa, así como prever que se cuenta con los recursos necesarios, lo que finalmente se refleja en ventajas competitivas.

Segmentos de mercado meta

Para construir la visión de los servicios de enfermería es necesario definir el segmento de clientes. Ahora bien, para identificar los segmentos de mercado meta, es conveniente clasificarlos de la manera descrita en el cuadro 12-1.

En México existen tres grupos de prestadores de servicios de salud (figura 12-1):

a) Instituciones sin seguridad social.
b) Instituciones con seguridad social.
c) Instituciones del sector privado.

- **Instituciones sin seguridad social.** También conocidas como instituciones de población abierta, en este grupo se encuentran la Secretaría de Salud, los servicios estatales de salud y el Seguro Popular, que atienden a 52 y 6.2 millones de personas, respectivamente. Los usuarios son los empleados por cuenta propia, los del sector informal, desempleados y personas fuera del mercado de trabajo.

Cuadro 12-1 Clasificación de los servicios de enfermería.

Instituciones oficiales	Instituciones privadas	Práctica independiente
Secretaría de Salud	Hospitales	Clínicas
IMSS	Clínicas	Domicilios
ISSSTE	Consultorios	Comunidades

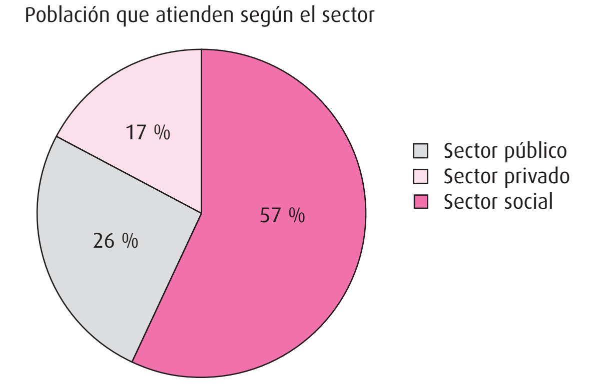


Figura 12-1 Población que atienden los sectores de salud.

- **Instituciones de seguridad social.** Están el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que atiende a los trabajadores del sector formal de la economía y con una población de 38 millones de personas aproximadamente; el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que atiende a los trabajadores del gobierno federal con una población de ocho millones de personas; instituciones del gobierno estatal, con una población aproximada de 1.4 millones de personas; las fuerzas armadas (Secretarías de la Defensa Nacional –Sedena– y de Marina –Semar–), y los trabajadores de Pemex, con una población de 1.5. millones de personas.
- **Sector privado.** Formado por una gran diversidad de prestadores de servicios de salud.

Se entiende que los sistemas de salud tienen la responsabilidad de ofrecer servicios eficientes, y que respondan de manera segura y efectiva a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

La prestación de servicios requiere de rapidez y agilidad en la respuesta, de construir programas y de integrar apoyos, además de brindarse en instituciones que tengan aspecto exterior e interior agradable a la vista y a los sentidos.

También es importante contar con instalaciones equipadas, así como aplicar las técnicas adecuadas para la atención de la salud como requisito indispensable en las unidades de salud.

El promedio de días en los que permanece un paciente en las unidades hospitalarias no debe alargarse por complicaciones ajenas al problema por el que ingresó.

Tampoco debe perderse tiempo al solicitar y recibir la atención, por lo que es realmente importante buscar estrategias para evitarlo, así como el desperdicio de recursos.

No es aceptable que por falta de recursos en las instituciones de salud se suspendan tratamientos que pueden ser motivo de pérdida de vidas. La higiene ambiental, personal y de los alimentos constituye otro de los aspectos a mejorar.

En México, actualmente se impulsa un proceso para regular las unidades de salud a nivel nacional. Existe para ello una comisión nacional para certificación de hospitales, y si bien el proceso es voluntario se intenta garantizar el cumplimiento de la norma en la materia.

Para la efectividad de la regularización de unidades de salud se incluyen reformas a la Ley General de Salud, que obliga a las instituciones a acreditarse.

Respecto al desarrollo sustentable en salud, como visión transformadora del México del futuro se tienen como propósitos: la igualdad de oportunidades, garantizar la paz, la integridad, la independencia y la soberanía.

La protección de riesgos sanitarios, la atención en desastres y en urgencias epidemiológicas se logran a través de acciones concretas y programas adecuados.

En las instituciones oficiales, el **segmento de mercado meta** son los clientes que se atienden en el sistema de salud, de tal manera que los pacientes y su satisfacción por los servicios que se les den es una de las áreas a considerar como relevantes. El sitio más destacado en el cual se proporcionan los servicios de salud es el hospital.

El hospital

La palabra hospital proviene del latín *hospitium*, que significa "lugar en que se tienen hospedadas a las personas", y *hospitalis*, adjetivo relativo a hospital.

Los primeros hospitales aparecieron posiblemente en el siglo IV d. C., en Ostia. Se sabe que Fabiola, una dama caritativa y quizá una de las enfermeras destacadas, fundó uno en Italia en el año 400. Posteriormente surgieron otros, en su mayoría patrocinados por iglesias o monasterios.

Un hospital reconocido por el gremio de enfermería es el Saint Thomas, fundado en el año 1215, que posteriormente funcionó como la escuela de enfermería de Florence Nightingale.

En América, está el hospital que fundó Hernán Cortés, en 1524, con el nombre de Jesús Nazareno.

Con el tiempo, el concepto de hospital como lugar de aislamiento y práctica de la caridad se perdió, y en su lugar apareció el concepto de establecimiento indispensable para la atención médica.

Por otra parte, el hospital como organismo de salud, dirige sus acciones a personas enfermas e incluye, además, actividades de promoción y protección.

El diccionario define al término hospital como "centro de albergue y tratamiento de enfermos". Según la OMS, un hospital es una "parte integrante de una organización médica y social, cuya misión es proporcionar a la población asistencia médica y sanitaria tanto curativa como preventiva, cuyos servicios externos se irradian hasta el ámbito familiar". No siempre las actividades de los hospitales se dirigieron a la atención médica, en un principio fueron centros de hospedaje de viajeros. Durante la época colonial en México, también funcionaron como escuelas.

Funciones del hospital

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas y, por ende, de la administración de empresas, los procesos operativos se agrupan por funciones sustantivas, siendo las relativas en los hospitales las siguientes:

1. Prevención.
2. Curación.
3. Rehabilitación.
4. Docencia.
5. Investigación.

Prevención

Abarca la detección de enfermedades, el diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la protección específica de los padecimientos. Se incluyen los programas de control de la salud, saneamiento ambiental, vigilancia del crecimiento del niño y del adolescente, control de enfermedades, nutrición, prevención de invalidez física, educación sanitaria e higiene del trabajo.

Si bien la prevención en primer nivel corresponde a lugares que no cuentan con hospital, la secundaria y terciaria se lleva a cabo en los hospitales.

Curación

Consiste en proporcionar tratamiento médico y la prestación de un servicio asistencial en caso necesario. Como acciones de esta función están: el diagnóstico temprano, tratamiento oportuno y la atención de casos de urgencia.

La curación es una de las actividades prioritarias de los hospitales, por lo mismo el paciente acude con una importante disminución de sus capacidades que debe ser atendida con calidad por el equipo de salud.

Rehabilitación

Busca reintegrar al paciente a su medio familiar y social, limitando en lo posible el daño y las secuelas originadas por su enfermedad.

En la rehabilitación, que es necesaria para una recuperación pronta de la salud, la educación para el autocuidado cobra especial importancia.

Docencia

El hospital es el medio ideal de confrontación entre la teoría y la práctica en el área de la salud, por lo cual facilita la formación de profesionales en diversas disciplinas. Incluye la educación para la salud a pacientes, al mismo personal y, según programas específicos, proyecta las acciones educativas a la comunidad en sus zonas de influencia.

Investigación

Consiste en desarrollar un pensamiento innovador y creativo, teniendo como fundamento la metodología científica. Se pretende incrementar el saber médico en la prestación de un servicio de calidad.

Por lo que se refiere a la investigación en enfermería, la búsqueda de conocimientos se orienta a la necesidad de proporcionar cuidados especializados y a la reducción de costos.

La incongruencia de la situación en la cual se busca, por una parte, elevar la calidad y, por otra, reducir los costos hacen que sea inevitable realizar estudios de investigación sobre la eficiencia de la atención de enfermería y su costo, la ineficiencia y su costo, y la identificación de procesos gerenciales y operativos en enfermería.

Clasificación de hospitales

La descripción de un hospital, según la clasificación, permite analizar su funcionalidad y mejorar la distribución de sus recursos. Los tipos más usuales para clasificar a un hospital se presentan en el cuadro 12-2.

Organización y funcionamiento

El sistema de organización lineal y departamental es un modelo típico en nuestras instituciones de salud. Considerando la administración de procesos gerenciales, un sistema de organización

Cuadro 12-2 Clasificación de los hospitales.

Tipo	Clasificación
Por el número de camas	• Pequeños: hasta 50 camas • Medianos: de 51 a 250 camas • Grandes: más de 250 camas
Localización geográfica	• Urbanos: ubicados en ciudades • Rurales: ubicados en pequeñas poblaciones
Por el promedio de días estancia	• Agudos: hasta 15 días • Crónicos: más de 15 días
Por su dependencia	• Gubernamentales: dependen del gobierno • Privados: dependen del propietario
Por el servicio que prestan	• Especializados: atienden problemas específicos • Generales: atienden problemas generales
Construcción arquitectónica	• Verticales • Horizontales • En U • En H • Otras formas
Por su zona de influencia	• Concentrados: son dirigidos por un centro universal • Descentralizados: reciben indicaciones de un centro pero son autónomos • Autónomos: dirigidos por su propio personal

como el mencionado no favorece la gestión, de ahí que en el texto se insiste en la importancia del cambio de cultura organizacional en la búsqueda de la calidad.

De manera convencional, los servicios del hospital se agrupan en tres secciones:

- Administrativa
- Servicios técnicos
- Servicios médicos

Los jefes de cada sección son responsables ante el subdirector o director. La autoridad fluye en orden descendente, así, los jefes de departamento dependen de los jefes de sección.

En la organización lineal hay concentración de autoridad en los directivos y, sobre todo, en el de mayor rango, por ello es conveniente definir un cambio en la estructura para evitar que los procesos de transformación de los insumos no sean los más adecuados para lograr la satisfacción del paciente.

El Departamento de Enfermería ha venido progresando de manera muy lenta en la estructura de la organización hospitalaria. Hasta hace poco se le consideraba un servicio paramédico, en el que las decisiones tomadas a nivel directivo no tenían representación de las enfermeras.

En la actualidad, ha llegado a ser un departamento en los hospitales cuya administración ha mejorado; sin embargo, el avance no es generalizado y las decisiones del área de enfermería casi siempre las toma personal ajeno al servicio.

El esquema tradicional (organigrama) de un hospital se muestra en la figura 12-2.

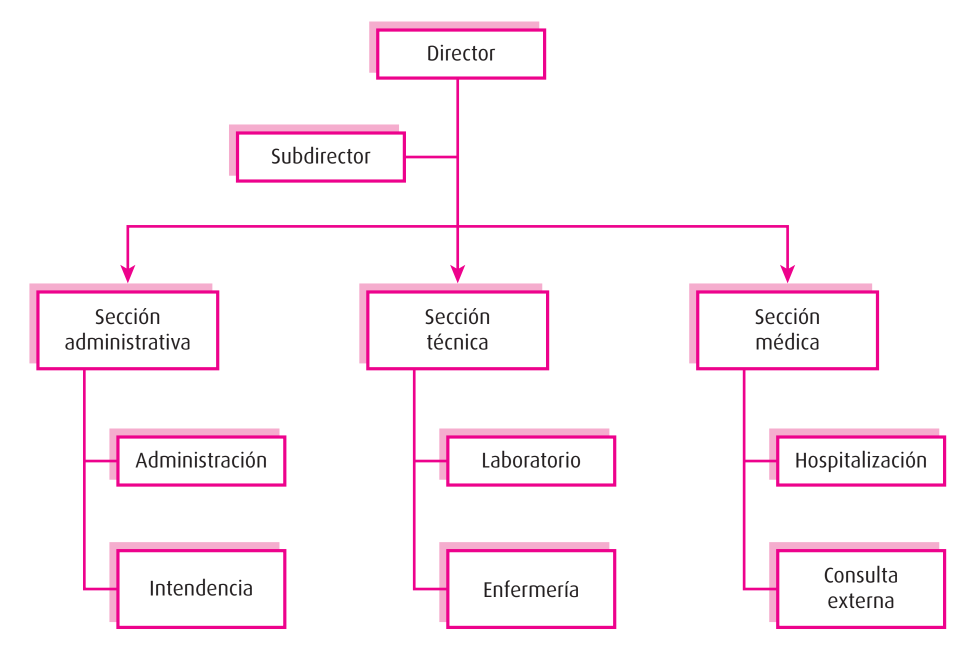


Figura 12-2 Organigrama tradicional de un hospital.

Departamento de Enfermería

Tomando en cuenta que los servicios que se ofrecen a los pacientes en el sistema de salud son de atención médica, un enfoque integral de su administración incluye a todos los procesos operativos involucrados para proporcionar dichos servicios.

Entre los procesos están los relativos a enfermería, que al ser un núcleo de la atención médica puede definirse así:

> El Departamento de Enfermería es parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial que presta un servicio eficiente, eficaz y oportuno al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud. Es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.
>
> Se ubica físicamente en los controles de enfermería, estaciones de enfermeras, oficinas administrativas del departamento, consultorios y otras áreas específicas.
>
> Presta un servicio que pretende ser **eficaz** y **eficiente**, lo cual es posible en la medida que se aplique un modelo de calidad.
>
> Es **fuente de información** y **formación** de profesionales de la salud, porque tanto las instituciones sanitarias como asistenciales sirven de campos clínicos en donde se estudia, se investiga y se aprende.
>
> Se **integran** en el Departamento de Enfermería las acciones del equipo de salud porque la enfermera no sólo cuida del paciente, sino que establece las conexiones para el cuidado integral. Si es necesario llama al especialista, solicita las interconsultas, los estudios de laboratorio y gabinete, se relaciona con Trabajo Social, oficinas administrativas y todas aquellas relacionadas con la prestación de la atención médica.

Se **proyecta** la atención médica que proporciona la institución, es decir, al estar en contacto directo con el paciente y familiares se logra o no la satisfacción del enfermo y esto se proyecta a la comunidad.

Características del Departamento de Enfermería

- Presta servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año
- Concentra al personal que representa la mayoría del total. Por sus funciones, se requieren más enfermeras que cualquier otro tipo de profesionales de la salud
- Integra las acciones del equipo de salud para ser proporcionadas al paciente
- Es fuente de formación e información de los profesionales de la salud
- Es el lugar en el cual se entrega el servicio de atención médica
- Es donde se proyecta la institución a la comunidad

Objetivos del Departamento de Enfermería

1. Proporcionar atención con base en un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo con la valoración diagnóstica y el tratamiento de enfermería.
2. Coordinar las acciones del equipo de salud para brindar la atención médica que requiera el paciente.
3. Dar al paciente y familiares educación para el autocuidado responsable de su salud.
4. Prestar servicios de enfermería de calidad que logren una proyección extramuros de la institución.
5. Mostrar competencias y valores en la práctica profesional, ejercida con un alto sentido ético y humano.
6. Integrarse al equipo multidisciplinario para atender las demandas en materia de la atención médica, con una actitud de respeto hacia el ser humano y una conducta profesional basada en principios éticos.
7. Satisfacer las expectativas de servicio de los pacientes internos y externos.

Ubicación física

Por lo que se refiere a la ubicación del Departamento de Enfermería, la planta física debe tener básicamente:

Área administrativa. Se debe contar con oficinas para la jefa de enfermeras, los subjefes de enfermeras, las supervisoras y los jefes de enseñanza.

Control de enfermería. Es la zona a partir de la cual se organizan las acciones de este servicio y que se encuentra en todas las áreas de hospitalización, para la cual se debe tener la siguiente distribución:

Zona de operación

Al centro de los cubículos de los pacientes, con posibilidades de mantener el control de acceso a los mismos. Es importante delimitar el área de registros clínicos (expedientes) y el área secretarial.

Cuarto de medicamentos

Deberá tener un espacio adecuado para preparar con facilidad y tranquilidad fórmulas medicamentosas.

Cuarto de tratamientos especiales

Cubículo especial que requiere un aislamiento del paciente para las curaciones complicadas, aplicación de férulas, yesos, etc. Contar con esta área no sólo es importante para el servicio de enfermería, sino para la atención médica en general.

Zona de almacén

Es indispensable contar también con un espacio físico para resguardar el material, equipo o instrumental de uso constante y exclusivo del servicio.

Sala de estudio

La atención de los pacientes requiere también un espacio para discutir, analizar o revisar casos clínicos, el cual servirá para alguna consulta en internet, libros u otro tipo de documentos.

El proceso de la atención médica

En su forma más sencilla, el proceso es un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas. Este concepto fue desarrollado en Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.[1]

La teoría de sistemas define al proceso como "un sistema interrelacionado de entradas que entregan unas salidas a unos clientes que lo demandan, transformando insumos a productos y agregando valor al transformar".[2]

Un proceso puede ser operativo con procesos más pequeños, conocidos o designados como subprocesos. En una organización, un proceso involucra a más de un departamento.

Con las organizaciones internacionales se promueve el enfoque de procesos y posteriormente se aborda el concepto de procesos gerenciales.

Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de **agregar valor** a los insumos, para mayor satisfacción del paciente (figura 12-3).

En cualquier empresa encontramos de forma patente al menos dos tipos de proceso: los que son sustantivos o clave y aquellos que apoyan o sirven de soporte.

La administración de procesos consiste en identificar, definir y determinar las interrelaciones para optimizar, operar y mejorar la organización. Busca la administración integral y dinámica a través de actividades que agregan valor a los clientes.

Los procesos en las estructuras de las organizaciones que fueron motivo de estudio en todos los modelos de la administración son actualmente motivo de análisis, porque finalmente los procesos son las unidades elementales de las organizaciones.

La aplicación de la administración de procesos, sin embargo, no es tarea fácil porque a lo largo de su evolución se han desarrollado verdaderos obstáculos. Los departamentos y su

1 Mariño Navarrete, *Gerencia de procesos*, p. 2.
2 *Op cit.*, p. 4.

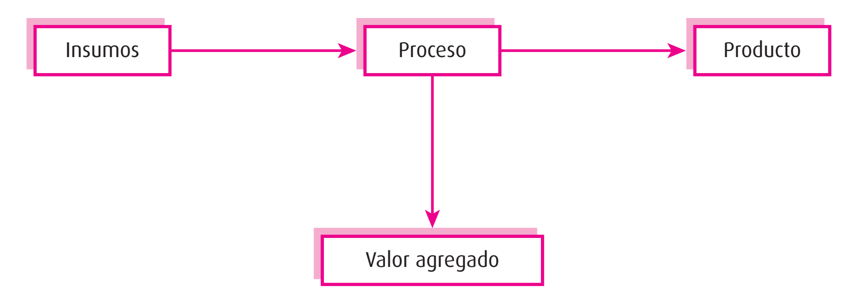


Figura 12-3 Los procesos tienden a desarrollarse en el sentido de agregar valor a los insumos.

autonomía, las jerarquías, la burocracia, la falta de comunicación y la superespecialización se han convertido en sólidas barreras que impiden el flujo de los procesos y de las actividades para agregar valor.

El resultado es que la organización disminuye su capacidad como sistema total para responder a las demandas de sus clientes y del medio ambiente en que se encuentra.

La cultura empresarial está cambiando, se orienta a obtener resultados como producto de un control y mejora de los procesos; se enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes o servicios (o ambos) que agreguen valor a los ojos de los clientes.

Dentro del movimiento de calidad, se conceptúa a la organización como un conjunto de procesos que genera un bien o servicio de valor para el cliente.

Otro elemento importante de la administración de calidad es la evaluación de los procesos, ésta se produce en función de la evaluación del cliente externo e interno. Se busca la satisfacción del cliente.

Otro factor que se cuida es **escuchar la voz del cliente**, lo que significa la necesidad de encontrar la razón de ser de todos y cada uno de los procesos, ya que si algún proceso no tiene clientes por inferencia no tiene razón de ser.

El paradigma de calidad total establece otro elemento importante, el **aprendizaje de las experiencias** de otras organizaciones consideradas líderes en el gusto del público. Se le asignó el nombre de **benchmarking**, que es la comparación competitiva o escuchar la voz de los mejores procesos.

Entre los empresarios exitosos existe el consenso de que un desempeño que busca la excelencia, invariablemente practica la gerencia de procesos.

Aplicar la gerencia de procesos implica un cambio de paradigma administrativo y la aplicación de un principio fundamental en el desempeño organizacional.

La gerencia de procesos se fundamenta en la misión, la visión, y los principios y valores que la organización ha establecido. Es indispensable identificar los procesos con toda claridad, pues para medir es necesario establecer parámetros y basarse en hechos.

La aplicación de una metodología científica en la gerencia de procesos es vital para establecer un modelo gerencial, así como las estrategias. Además, señalaremos las características de los equipos de proceso, el consejo o el comité de calidad.

Uno de los aspectos más destacados de la gerencia de procesos es la descripción clara de los diversos procesos que se realizan en la organización.

En el proceso de atención médica las entradas se transforman en salidas, agregando valor al transformar los insumos y con una interacción del conjunto sistémico.

El punto de partida de cualquier proceso gerencial es definir claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades, expectativas y requerimientos, que deben ser entregados por las salidas que produce el proceso.

En el sistema de salud y en la atención médica, el cliente del sistema de seguridad social son los derechohabientes.

En las instituciones de población abierta, los clientes son todas aquellas personas que solicitan el servicio.

Es de señalar que los clientes del sistema de salud son personas sanas o enfermas.

Los usuarios del sistema de salud y a quienes van destinados los resultados o productos del sistema no son los únicos clientes de la atención medica, es decir, no son los únicos clientes involucrados en un modelo de administración por procesos.

Los clientes del sistema de salud son todos aquellos que se ven afectados por el resultado de las diversas actividades.

En todas las organizaciones humanas podemos distinguir dos tipos de clientes, que son: externos e internos. Tanto unos como otros tienen necesidades que deben ser atendidas y clarificadas.

En la atención de la enfermería institucional, los clientes externos son todos aquellos que requieren de atención de enfermería y que son captados por el sistema de salud; los internos, los que se ven afectados por nuestras actividades.

Además de identificar al cliente, es indispensable saber qué es lo que éste desea. En cuanto al servicio de enfermería se refiere, se debe verificar cuáles son las expectativas de los pacientes y de los miembros del equipo de salud, el trato que desea el enfermo y las necesidades que se deben atender para cumplir con los requerimientos del cliente externo.

Por lo que se refiere al cliente externo (el paciente), es la experiencia e intuición del servicio de enfermería la que indicará lo que necesita.

En el sistema de salud actual es práctica frecuente proporcionar la atención de enfermería sin preguntarle al paciente cómo desea ese servicio.

Al proporcionar servicios de enfermería acordes a un nuevo paradigma como es el de la calidad, en el cual el enfoque al paciente es el inicio de todo proceso, es importante considerar que primero es “el bienestar de nuestros pacientes”.

El cliente interno es más complejo para definir. Es necesario reflexionar que en el trabajo de enfermería se hace algo para alguien, que se da y se recibe, de otra forma todos son proveedores, procesadores y clientes.

En el sistema de salud se puede observar que en muchas ocasiones no se satisfacen las necesidades de los clientes externos, porque las de los internos no están satisfechas.

Los proveedores

- Son parte intrínseca del proceso y pueden ser externos o internos.
- Los **proveedores externos** son todos aquellos que entregan suministros, materia prima, insumos, recursos, etcétera.
- Los **proveedores internos** son aquellos que entregan igualmente suministros, pero se diferencian de los externos porque éstos no pertenecen a la organización.

En enfermería, el médico es proveedor de la atención de este servicio; lo anterior obedece a que es precisamente él quien determina cuál es el tratamiento terapéutico a seguir, pero al mismo tiempo la enfermera es proveedora del médico, ya que es ella quien proporciona el servicio ordenado por él.

Visto de tal manera, en el sistema institucional el médico es proveedor de la enfermera y por tanto su cliente, pero el médico también es cliente de la enfermera porque ella provee de la atención de enfermería que solicita.

En forma general:

- Los proveedores externos son las entradas generales al proceso en la institución
- Los proveedores internos son las entradas al proceso de transformación de insumos

En el caso de la atención médica en México, los proveedores pertenecen al sistema de salud integrado por instituciones de seguridad social, instituciones de población abierta y el sector privado:

- Instituciones de seguridad social
  El IMSS, el ISSSTE y Petróleos Mexicanos (Pemex), prestando servicios únicamente a sus derechohabientes
- Instituciones de población abierta
  La Secretaría de Salud, los servicios estatales de salud (SSA), el programa IMSS Oportunidades, que presta servicios a la población que no tiene seguridad social, y el sector privado, que brinda servicios a las personas con capacidad de pago

Desde un punto de vista sistémico, el sistema de salud puede describirse por tres elementos (figura 12-4):

- Entrada
- Proceso
- Producto

Las entradas al proceso

Ubicándonos en la atención médica, son todas aquellas organizaciones que proporcionan insumos necesarios para ofrecer la atención médica, sea de tipo asistencial o sanitaria.

Se incluyen como entradas al proceso tanto a los proveedores del sistema como a aquellos con los cuales se relaciona la organización para obtener insumos, entre los que se tiene a los laboratorios, las industrias farmacéuticas y todos los centros de trabajo.

Sistema de salud		
Entrada • Proveedores • Insumos	**Proceso** • Atención médica	**Producto** • Prevención, curación, rehabilitación • Docencia • Investigación

Figura 12-4 Elementos del sistema de salud en México.

Para los recursos humanos están las universidades, las escuelas de educación técnica, media superior, y superior, etcétera.

El producto

El producto es, al mismo tiempo, la salida del proceso. La salida o producto en la atención médica puede ser objetiva, como el alta del paciente por la curación de su enfermedad, o ser un producto o salida subjetiva como el aprendizaje que obtiene el paciente para el autocuidado de la salud.

El producto en la práctica de enfermería es la satisfacción de las necesidades del paciente en relación con la atención que demanda de este servicio.

En la atención médica es importante considerar por lo menos los siguientes factores:

- **Tipo de gerencia.** El análisis debe considerar el tipo o estilo de liderazgo que se realiza en la organización, en este caso el sistema de salud.
- **Métodos de trabajo.** Cuál es la forma de proporcionar la atención médica, cuáles son las políticas de la institución, las normas, los reglamentos, los procedimientos, los estándares, las instrucciones, etcétera.
- **Recursos humanos.** Esta área se considera un factor vital para aplicar el modelo de calidad. Son personas expertas, con conocimientos, de mentalidad abierta y dispuestas al cambio o por el contrario, son personas sin conocimientos, de mentalidad cerrada, que rechazan los cambios, sin motivación para lograr la excelencia o sin incentivos.
- **Medio ambiente.** En las instituciones de salud, el ambiente al interior de la organización incluye los aspectos ergonómicos y de riesgo profesional, así como las instalaciones. En relación con el proceso, éste es de tipo manual; el equipo en muchas ocasiones obsoleto insuficiente, o sin equipo son aspectos que pueden influir en el tipo de atención médica que se presta al paciente. El ambiente externo se evalúa en relación a los aspectos legales, sociales, culturales, políticos, demográficos, geográficos y todos aquellos que puedan afectar a la atención médica.
- **Material, equipo e instrumental.** Es para analizar si el suministro, las cantidades, la existencia en almacén, la calidad y las reservas en piso son adecuados.
- **Presupuesto.** ¿Cómo se emplea el presupuesto?, ¿qué tan adecuado es?, ¿cómo puede optimizarse?
- **Medición de resultados.** ¿Cuál sistema se utiliza para medir los resultados?, ¿toma en cuenta al cliente?, ¿cómo se mide la eficiencia del proceso?

Concepto de servicio

Los procesos de servicios pueden ser simples o complejos, sin embargo, implican tomar insumos y transformarlos en resultados.

Si consideramos el servicio como un proceso, es de suponer que existe una serie de pasos ordenados y secuenciales para lograr determinados objetivos. Los procedimientos de los procesos se ordenan por grados de complejidad. Un mapeo de ellos nos permitirá conocer y comprender lo que sucede en cada uno y, al mismo tiempo, buscar la forma de mejorarlos.

Para dejar claro el concepto de los servicios de enfermería, se tomarán en cuenta dos categorías: acciones tangibles y acciones intangibles.

El receptor directo del servicio de enfermería es la persona que recibe el acto o desempeño del trabajo.

A manera de ejemplo, en el cuadro 12-3 se muestran algunas de las acciones que realiza el servicio de enfermería y que pueden ser agrupadas en las categorías de tangibles e intangibles.

A primera vista, las acciones tangibles y las intangibles parecen muy diferentes, de hecho comparten características importantes que se relacionan con los diversos procesos.

Los retos y las tareas de los gerentes de procesos varían, por lo que es importante revisar los diseños de cada uno. Por otra parte, la clasificación permite visualizar los servicios esenciales y los suplementarios para innovar.

Todo trabajo que se realice es un proceso, por lo mismo los responsables de ese trabajo tienen el deber de aplicar la gerencia de procesos, a la cual es inherente gestionar, identificar y mejorar el proceso.

La mayor parte de las enfermeras laboran en instituciones del sistema de salud, así que la concentración de recursos humanos de enfermería en las zonas urbanas y en los centros hospitalarios induce a considerar los aspectos relativos al hospital.

Para la gestión de los procesos en enfermería, ubicados en los centros hospitalarios, es indispensable conocer las características, funciones, clasificación, organización y, en general, a esta área de servicio.

Existen variaciones en la participación del paciente con respecto al acto o desempeño de los servicios de enfermería. En las acciones intangibles, por ejemplo, su participación es pasiva, pero en las tangibles participa directamente en el proceso.

Al clasificar los procesos se observan las diferencias y es posible diseñar las estrategias para el canal de distribución y el sistema de entrega del servicio. En ocasiones pueden reunirse diferentes actividades como parte de un servicio de calidad, pero la innovación en la entrega del servicio requiere de supervisión y evaluación constante de los procesos que sostienen la entrega del servicio esencial.

Identificación y clasificación de procesos en los servicios de enfermería

Las organizaciones de salud se integran por procesos que se manifiestan en las actividades normales de las mismas. Sin embargo, el sistema de salud en México no trabaja por procesos, por ello las actividades se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.

Como es necesario entender y comprender los procesos de las instituciones de salud y del mismo sistema, para identificar los procesos se recurrirá a las declaraciones sobre su misión y vi-

Cuadro 12-3 Acciones de enfermería.

Acciones tangibles	Acciones intangibles
Aplicar medicamentos	Educación
Realizar curaciones	Apoyo psicológico
Tomar signos vitales	Información
Tendidos de cama	Psicoterapia
Baños	Investigación
Terapias físicas	Asesoría
Aplicar tratamientos, etcétera	Espirituales

sión. Se encuentra especial dificultad en aquellas instituciones de salud que expresan su misión en forma de objetivos, políticas o estrategias.

Para identificar los procesos en la atención de enfermería es necesario conocer los de la institución y posteriormente los de la atención médica y dentro de éstos, los de enfermería.

Con el propósito de definir dichos procesos se identificará tanto la visión como la misión de los sistemas de salud.

La misión, según el Programa Nacional de Salud, es:

"Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana."[3]

La visión del sistema de salud es:

Se prevé un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.[4] *En el año 2025 todo mexicano tendrá acceso a un seguro de salud, independientemente de su capacidad de pago, su nivel de riesgo o su filiación laboral.*

Como características de la visión de salud y que son sumamente interesantes, tenemos las siguientes:

- Atención a grupos vulnerables
- Servicios garantizados con contribuciones que serán proporcionales a la capacidad de pago
- Oferta plural que en el primer nivel podrá elegir al prestador
- Atención a prioridades y optimización de recursos
- Alta calidad técnica (con evidencias científicas)
- Ambientes dignos
- Anticiparse a necesidades de salud
- Descentralización (con base en un federalismo cooperativo)
- Involucrar al cliente en las decisiones
- Vinculación con otros sectores
- Excelencia
- Cobertura universal

En las declaraciones insertas en los programas de la Secretaría de Salud puede notarse un cambio manifiesto. Es una realidad que, al menos en lo que a planificación se refiere, el sistema de salud incorpora un nuevo paradigma administrativo.

Las políticas internacionales ciertamente influyen en la forma de administrar las organizaciones públicas. El diagnóstico de salud reconoce los problemas que dañan o afectan a la población y como consecuencia se buscan nuevas líneas de acción.

Respecto de los valores y principios del sistema de salud, también se consideran y se integran en los diversos programas. Y si de valores se habla, la Carta Magna ampara los principios de igualdad, democracia, justicia y libertad, así que los valores del sistema de salud tienen su origen en ellos.

3 Secretaría de Salud. Programa Nacional de Salud 2001-2006. México, 2007.
4 *Ibid.*

La justicia en el sistema de salud se representa por la garantía de entrar en los programas de salud.

La igualdad en el trato conlleva a la búsqueda de sistemas o medidas para que las personas puedan elegir de manera informada lo que más les conviene.

La democracia implica instrumentar los mecanismos para que los usuarios del sistema de salud puedan tener acceso a la toma de decisiones.

La libertad se maneja en la responsabilidad de los usuarios para cuidar de la salud.

Los tres principios rectores del sistema de salud se manifiestan como ciudadanía, solidaridad y pluralismo.

Ciudadanía. La salud es derecho de todos los ciudadanos mexicanos, por tanto, su protección será un derecho social.

Solidaridad. Responsabilidad compartida, los organismos con más recursos apoyarán a los que menos tienen.

Pluralismo. La participación de todas las organizaciones de salud como opciones para los usuarios en una competencia sana.

Trato digno y respetuoso

Los derechos humanos de todas las personas que por **necesidades de salud** ingresan al sistema, deben ser practicados ofreciendo a los pacientes un trato digno y respetuoso, cuyas características se describen como:

- El **trato respetuoso** implica considerar a las personas de acuerdo con sus características individuales y conforme a los derechos humanos, y requiere de conductas positivas y amables por parte de todos los involucrados en la atención médica del sistema de salud
- El **trato digno** requiere informar al paciente o a quien lo solicite acerca de la atención médica y todo lo relacionado con el proceso, además de que supone también un interés manifiesto en la persona, en sus mensajes, sensaciones y sentimientos

En cuanto a la **autonomía del paciente**, como usuario del sistema de salud tiene el derecho y el deber de participar activamente en su proceso de atención. El sistema lo reconoce como participante activo tanto en el proceso de su atención como en la toma de decisiones con respecto a su salud.

La atención médica del sistema de salud de calidad se fundamenta en los procesos, los cuales deben agregar valor al transformar los insumos para así proporcionar un producto de calidad.

La gerencia de procesos en la atención médica enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes y/o servicios que agreguen valor a los ojos de los pacientes.

En la misión del sistema de salud se establecen los siguientes procesos básicos:

- Protección de la salud
- Liderazgo
- Enfoque al paciente
- Estandarización
- Mejora continua
- Gerencia de procesos
- Tecnología e informática
- Calidad total

Además de estos procesos están los relacionados con la visión:

- Cambio de paradigmas
- Educación y cultura de calidad
- Diseño organizacional funcional
- Motivadores
- Rendición de cuentas
- Racionalización de recursos
- Oír la voz de los mejores
- Mercadeo

Participación del servicio de enfermería en los procesos de la atención médica

Una vez determinados los procesos misionales y visionarios, es importante identificar y clasificar los procesos organizacionales y funcionales para ubicar la participación del servicio de enfermería.

Procesos organizacionales

Implican trabajo en equipo, es decir, las relaciones de interdependencia que se producen y son vitales para el éxito de la organización.

Proceso organizacional de la atención médica

En forma general, un proceso de atención médica en el sistema de salud puede ejemplificarse con los siguientes elementos: usuario, sistema de atención médica, resultado.

La figura 12-5 presenta un ejemplo de proceso organizacional de atención médica en la hospitalización.

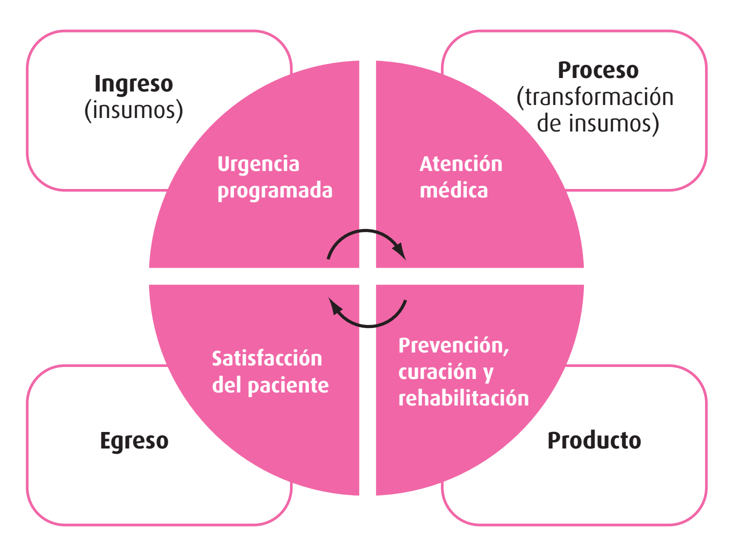


Figura 12-5 Ejemplo de un proceso organizacional de atención médica.

Descripción del proceso

El proceso de la atención médica que se presenta se hace considerando el sistema de salud en México.

Ingreso. Un usuario que puede estar sano o enfermo ingresa al sistema de salud a través de un registro que puede realizarse en el área de archivo o de administración.

El ingreso puede ser de urgencia o programado y, por lo regular, el trámite de admisión a un hospital se lleva a cabo en el archivo clínico, con la finalidad de tener el control del ingreso y llevar un registro de los enfermos internados.

El internamiento debe contar con la autorización y respaldo profesional del médico responsable.

Todo internamiento programado debe llenar ciertos requisitos, como el expediente clínico, la autorización del paciente y/o familiares para realizar las cirugías y todo lo relacionado con ellas, en caso de ser necesarias, así como las acciones requeridas para el completo restablecimiento del enfermo.

La admisión de pacientes de urgencia requiere también que el médico responsable dictamine la necesidad de internarlo. Puede atenderse en la sala de urgencias o pasar a la sala respectiva para su tratamiento inmediato.

Si el ingreso es a hospitalización de urgencia, pasa al servicio de urgencias directamente, si es a hospitalización programada, pasa directamente a la atención médica en servicio.

Trabajo social. Servicio del área médica que comúnmente brinda información y maneja las relaciones públicas en los hospitales, aunque su función es mucho más amplia y compleja que eso.

El servicio que proporciona Trabajo Social tiene que ver con la adaptación del paciente y su familia, así como la promoción de las relaciones adecuadas entre los servicios del hospital y el correcto manejo del paciente.

Otra función importante que agrega valor al servicio de Trabajo Social es que promueve las relaciones positivas con los individuos de quien depende el paciente, como el aspecto laboral, y favorece su reintegración, restaura la capacidad social, encauza los recursos y logra su bienestar social.

La admisión del paciente requiere documentarse y cada institución (hospital) establece su propio procedimiento.

Una vez admitido el paciente se procede al resguardo de valores y objetos. Se solicita la intervención de camilleros y personal de enfermería para acompañar al paciente a su habitación y cama asignadas.

Se entrega la documentación correspondiente, tanto al paciente como al personal del servicio que le fue asignado.

Cuando se ingresa al paciente en casos de urgencia deben considerarse los siguientes aspectos:

- **Ingreso emergente.** Estado en que el paciente, por la naturaleza de su padecimiento, requiere internamiento inmediato aun cuando no esté en peligro su vida.
- **Ingreso urgente.** Es cuando la vida del paciente está en peligro. El propósito es dar un tratamiento prioritario y rápido para sacar al paciente de la urgencia.

Transformación de insumos. Se representa por el servicio esencial que se oferta y que es la atención médica que el paciente demanda, y por la acción de los procesos operativos.

Producto. Es la entrega del servicio de atención médica que supone como producto la prevención, curación o rehabilitación del estado de salud del paciente.

Satisfacción de necesidades del paciente. Se refiere a la atención médica eficiente que propicie el restablecimiento de su salud.

Egreso. Es cuando un paciente ha recuperado la salud y abandona el hospital con la satisfacción de haber sido atendido en forma eficiente, convirtiéndose en cliente leal gracias al servicio recibido y dispuesto a promoverlo entre la comunidad proyectando a la institución como un servicio eficiente y efectivo.

Procesos funcionales

Son todos aquellos que están bajo el control de un área o función y pueden ser cambiados a su interior.

En el sistema de salud, una visión panorámica de los procesos puede hacerse describiendo cómo se realiza la atención médica desde su inicio hasta que se termina, detallando las interrelaciones que se producen. Un proceso funcional en enfermería sería presentado en un diagrama de flujo lógico.

Así, por ejemplo, el servicio de enfermería recibe al paciente previa preparación de la unidad, lo instala procurando su comodidad, revisa las órdenes médicas, proporciona atención orientada a satisfacer sus necesidades, integra la atención médica y una vez logrados los resultados, proporciona la educación para el autocuidado de la salud previa al egreso del paciente.

Los ejemplos utilizados para los diagramas son convencionales, ya que cada institución tiene su propio proceso especial y particular. Sin embargo, para ilustrar la gerencia de procesos, los ejemplos son útiles (figura 12-6).

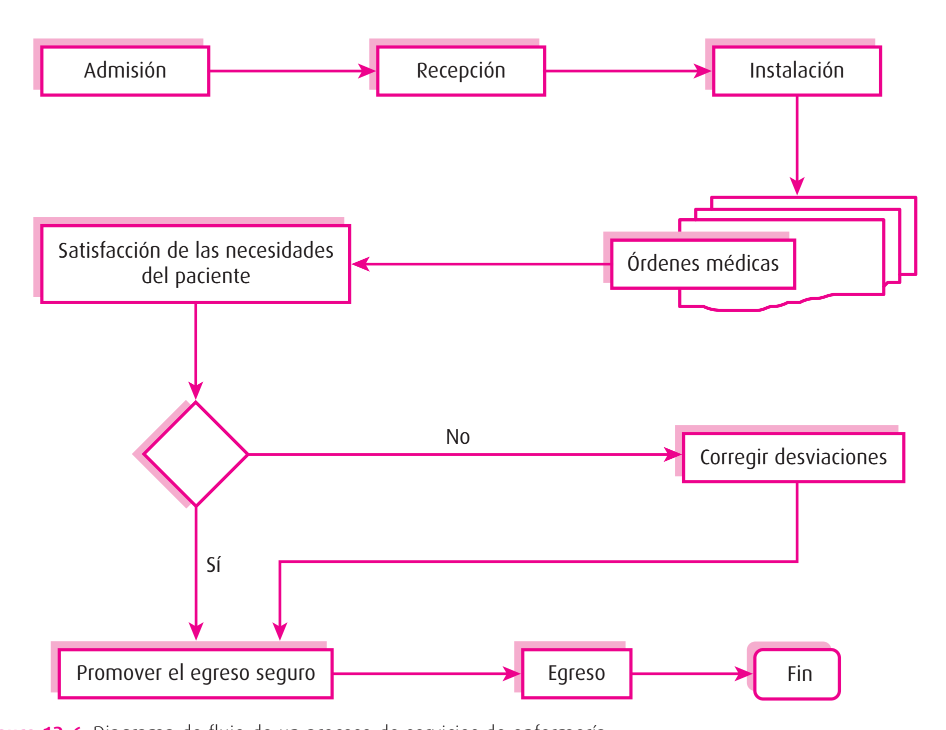


Figura 12-6 Diagrama de flujo de un proceso de servicios de enfermería.

Al elaborar el mapa de procesos se pueden describir y detallar las interdependencias, y cada uno de los subprocesos esquematizados pueden dividirse en actividades cada vez más detalladas, con el propósito de mostrar cómo fluye el trabajo.

Con los diversos mapas de procesos se puede establecer cuáles son los principales procesos organizacionales y funcionales.

Tipos de procesos

Identificados los procesos principales, se pueden clasificar para atender a los prioritarios en:

- Procesos gerenciales
- Procesos operativos
- Procesos de soporte

También se puede considerar una clasificación acorde con las estrategias o las políticas gerenciales, por ejemplo:

- Procesos gerenciales
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo
- Procesos de mejora
- Procesos organizacionales
- Procesos funcionales

En salud, se consideran tres tipos de procesos según las políticas del sistema:

- Cambio de paradigma (procesos gerenciales)
- Estrategias vitales (procesos operativos)
- Mejora continua (procesos de soporte)

Procesos gerenciales

Se realizan con el propósito de dirigir a la organización y en ellos se establece la estrategia corporativa que los distingue de otras empresas o instituciones. Como de dichos procesos depende el futuro de la organización, son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con el liderazgo de nivel estratégico.

El sistema de salud tiene como responsables de la estrategia corporativa al secretario de Salud, en primer lugar, y después a los directivos de las diversas dependencias relacionadas con el área.

Procesos operativos

Las actividades que al realizarse agregan valor a la transformación de los insumos y se entregan al cliente, son procesos operativos, los cuales se consideran procesos primarios y son esenciales en la organización, ya que su equilibrio favorece el éxito.

La atención del servicio de enfermería es un proceso operativo. En él cada enfermera realiza una serie de actividades, procedimientos, técnicas y métodos especiales para proporcionar lo que el enfermo necesita para restablecer su salud.

Cada actividad, al ser realizada, agrega valor a la atención de enfermería, y al recibirla el paciente se le está entregando un valor adicional a los servicios de la atención médica.

Procesos de soporte o apoyo

Tienen que ver con la infraestructura de la empresa, los recursos tanto humanos como materiales, los sistemas de comunicación e información, desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Procesos funcionales

Tradicionalmente se enfoca la atención a los procesos funcionales como responsabilidad de los gerentes, sin embargo, la gerencia estratégica pretende cambiar el paradigma, en virtud de una visión integral del trabajo.

Los procesos funcionales se desarrollan generalmente en una sola área de trabajo o al interior de un departamento. Se supone que dichos procesos agregan valor a los ojos del cliente interno. Por ejemplo, las funciones del departamento de enfermería agregan valor a los ojos del médico, que es el cliente interno, y a los ojos de los pacientes, que son los clientes externos.

Procesos organizacionales

Son responsabilidad de todos porque involucran a toda la organización y su propósito esencial es agregar valor a los clientes externos.

Los procesos funcionales son de tipo vertical y los organizacionales son horizontales o transversales, lo cual indica que la responsabilidad se diluye, por lo mismo dichos procesos deben ser prioritarios y responsabilizar a todos de su efectividad.

Independientemente de la clasificación de los procesos, se tomará en cuenta que todos entregan salidas, que son los resultados del servicio. Todos los procesos tienen proveedores y transforman las entradas en salidas.

El enfoque de procesos se aplica analizando los diferentes procesos y las actividades que se desarrollan para lograr la eficiencia, además de las actividades que se realizan para mejorarlos.

El sistema de salud debe partir de la premisa de que siempre es posible mejorar y lo que se logre puede ser evidenciado y demostrable.

Estrategia operativa

La estrategia operativa de las empresas de servicios se relaciona con el consumo, los costos, las necesidades, las expectativas de los clientes, el proceso de compra, los encuentros de servicio, la participación del cliente, la evaluación del desempeño, el aumento de valor, la generación de lealtad, el portafolio de clientes y el mantenimiento de relaciones valiosas.

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes usualmente están preparados para ofrecer algo a cambio. En la mayoría de las ocasiones, el consumo de los servicios representa para el cliente tiempo, esfuerzo, incomodidad y otros. Los servicios que son difíciles de evaluar crean cargas psicológicas como el estrés o la ansiedad.

Los costos no financieros de los pacientes (clientes) pueden clasificarse en cuatro categorías:

1. **De la inversión de tiempo.** Usualmente, los servicios de salud consumen mucho tiempo, ya que los pacientes lo pierden al esperar su turno en las consultas, en los estudios de laboratorio, en la entrega de resultados, en las farmacias que les surten los medicamentos; por tanto, existe una oportunidad para que el paciente participe en el proceso de entrega y minimice el tiempo perdido.

2. **Del esfuerzo físico.** Los pacientes invierten considerable esfuerzo al tolerar la fatiga, la incomodidad e incluso el daño que en ocasiones es necesario para obtener el servicio.
3. **De la carga emocional.** También es necesario considerar la carga psicológica que producen los sentimientos de incompetencia, el temor, el enojo, la inseguridad y el desconocimiento, situaciones que el paciente valora para decidir si elige o no el servicio.
4. **De la experiencia.** Usuarios del sistema desarrollan experiencias relacionadas con aspectos sensoriales que se perciben como desagradables. Un ambiente de servicio con ruidos, malos olores, ventilación deficiente, temperaturas molestas, sillas o camas incómodas, ambiente desagradable a la vista o poco atractivo, sabores y alimentos mal cocinados, etcétera.

Los clientes adquieren servicios para satisfacer necesidades específicas, por tanto es comprensible que evalúen el resultado de lo que compran, teniendo como parámetro sus expectativas sobre lo que reciben.

La comprensión de los requerimientos y las expectativas de los clientes es hoy día una cuestión vital de las empresas de servicios. Conforme las sociedades avanzan los niveles de satisfacción de las necesidades también lo hacen.

Por lo que respecta a la salud, las personas del mundo contemporáneo han aprendido a valorarla como uno de los dones más preciados.

El incremento de los pacientes que prefieren empresas que proporcionen una atención médica que satisfaga sus expectativas, va en aumento.

El cambio del comportamiento de los pacientes en las actitudes de consumo de servicios, ofrece oportunidades para empresas que entienden y buscan satisfacer las necesidades de los clientes.

Niveles de servicio

En salud, los niveles de servicio incluyen varios elementos diferentes, se relacionan con las expectativas de los pacientes y con las normas que a través del tiempo se han establecido en las instituciones médicas (cuadro 12-4).

Un servicio de calidad es el tipo de nivel que los clientes desean, por tanto, lo seleccionarán cuando de cuidar su salud se trate.

El servicio adecuado es cuando los clientes saben que, siendo realistas, no siempre la empresa puede satisfacer sus necesidades o expectativas, y que éste se acepta cuando no se puede obtener otro.

Cuadro 12-4 Niveles de servicio.

Nivel de servicio	Normatividad	Expectativa
Bueno	Satisface sus necesidades	Servicio de calidad
Regular	Soluciona sus problemas	Servicio adecuado
Deficiente	Soluciona sus problemas de salud con marcadas fallas	Servicio tolerado
Malo	No soluciona sus problemas y genera insatisfacción	Servicio deficiente

Un servicio deficiente es tolerado porque los clientes saben que, a pesar de todo, tienen respuesta a su problema de salud, aun cuando se tengan constantes fallas en la prestación del servicio. Sin embargo, en cuanto el cliente tenga la oportunidad cambiará de proveedor.

Un mal servicio genera insatisfacción y el rechazo definitivo de los clientes.

Adquisición del servicio

Cuando los clientes deciden comprar un servicio, con toda seguridad se debe a que requieren satisfacer una necesidad. En el caso de la atención médica, casi siempre es debido a problemas de salud, que pueden ser de leves a graves.

El proceso de compra de servicios inicia con el reconocimiento de la necesidad que se quiere satisfacer. Generalmente, la decisión para utilizar un servicio médico pasa por una etapa previa de búsqueda de información.

Si bien es cierto que el sistema de salud en México, al estar condicionado a los sistemas de seguridad social, no permite al paciente evaluar otras opciones, también es verdad que los que pueden pagarlo las buscan cada vez con más frecuencia.

Por lo que respecta a las instituciones médicas de población abierta y al seguro popular en creciente demanda, los clientes son personas que no tienen la solvencia económica para pagar otro tipo de servicios.

Cuando el cliente decide comprar el servicio experimenta contactos diversos con el proveedor y éstos hacen que dicho personal sea el factor más importante para definir las expectativas y las percepciones sobre la calidad del servicio.

Para obtener lealtad del cliente y generar compras posteriores, es importante que los encuentros de servicios superen sus expectativas y que cuando se presenten incidentes se analicen y se resuelvan.

Es importante tomar en cuenta que el servicio es el negocio de todos, no importa el tipo de trabajo que se desempeñe en una organización, siempre estará destinado a satisfacer a un usuario.

Perspectiva del personal de servicios

El contacto entre el cliente y el empleado es de dos vías: tanto es importante comprender el punto de vista de uno como del otro. Una situación de insatisfacción por parte del prestador del servicio debida a clientes desconsiderados podría llevar a la renuncia de buenos elementos.

En los servicios de enfermería es frecuente que el personal tenga incidentes críticos con el paciente, algunas veces por causa del empleado y otras, ya sea, por los enfermos o por experiencias negativas con los familiares. Cuando el mal comportamiento de los clientes es el motivo, se requiere de estrategias para educarlo, y en caso contrario, se establecen sistemas para capacitar al personal.

Los pacientes desempeñan un papel relativamente pasivo en la atención médica, pero se espera que participen en forma activa en el cuidado de su salud y en interacción con los profesionales que le atienden.

Cuanto más activamente participen en el servicio que reciben, mayor será la satisfacción que obtengan y el beneficio que logren. Los servicios de atención médica deben asumir la responsabilidad de educar a los pacientes, evitar las frustraciones por falta de información y evitar los riesgos que la ignorancia puede representar en el cuidado de su salud.

En los servicios de enfermería, es importante considerar que no siempre el paciente tiene la razón, pero es necesario dar los argumentos para que sea él mismo quien cambie su forma de proceder.

Cuanto mayor sea la participación del paciente en la producción de servicios médicos, mayor será el potencial para influir en los procesos que se involucran en la prestación del servicio.

La gerencia eficaz de recursos humanos selecciona personal adecuado al puesto, pero también debe seleccionar pacientes que participen en el cuidado de su propia salud. La existencia de clientes problema o que abusan de las empresas de servicios deben ser controlados para evitar comportamientos problemáticos que dañen al personal o a las instalaciones.

Aumento de las percepciones de valor de los clientes

Los servicios de enfermería se desempeñan con la idea de satisfacer las necesidades de los pacientes. Los que deben saber con claridad cuáles de las interacciones constituyen el servicio esencial (atención médica) y cuáles son servicios suplementarios (comodidad y confort).

El servicio esencial satisface las necesidades específicas del cliente y define la naturaleza fundamental del negocio. En el sistema de salud, se refiere a la atención médica.

Si es el caso de que el servicio esencial sea el de enfermería, los servicios suplementarios le añaden valor.

La satisfacción del cliente no debe ser un fin en sí mismo, pero es el medio para lograr los objetivos empresariales. Se relaciona con la lealtad del cliente, con la tolerancia, con la atracción de nuevos clientes y para evitar la deserción por la competencia.

Toda empresa que aspira al liderazgo en el mercado debe trabajar para mejorar los servicios que ofrece y desarrollar otros nuevos. Los servicios suplementarios ofrecen las mejores oportunidades para incrementar la percepción de valor de los clientes.

Áreas estratégicas

Las áreas estratégicas son factores sobre los cuales la organización debe concentrar sus recursos para alcanzar la visión del futuro y cumplir con su misión. En la práctica, es mejor trabajar con un pequeño número de áreas estratégicas para no dispersar los esfuerzos ni desperdiciar los recursos y una vez estabilizadas las áreas críticas se puede manejar otra, y así sucesivamente.

Por lo que respecta al sistema de salud en México, se han identificado 25 factores que fundamentan su éxito y que responden al qué y cómo de su mejora continua.[5]

Sobre qué concentrar los recursos:

1. Selección de líderes directivos.
2. Divulgación de la visión y los objetivos.
3. Identificación de expectativas y necesidades de los clientes.
4. Participación amplia de todos los posibles involucrados en la cruzada.
5. Definición y análisis de los macroprocesos clave.
6. Especificación de comportamientos esperados (estandarización).
7. Demostración fehaciente de la necesidad de cambiar.
8. Demostración contundente de resultados factibles.
9. Divulgación de la necesidad de cambiar y de los resultados posibles.

5 Los factores mencionados son los determinados por la Secretaría de Salud en el Programa Nacional de la Cruzada por la Calidad.

Políticas

Son las líneas generales de acción. Por cada área estratégica se pueden definir una o más políticas, las cuales se definen con objetivos vitales y estrategias o medios para alcanzarlos.

Estrategias vitales

1. Desarrollo de líderes locales por la calidad.
2. Educación sobre, para y de calidad a los profesionales de la salud.
3. Racionalización de los recursos (humanos, materiales, financieros, físicos y tecnológicos).
4. Financiamiento creativo.
5. Monitorización y evaluación periódica del proceso de cambio.
6. *Benchmarking*.
7. Mercadotecnia social del proceso y los resultados.
8. Uso de tecnología informática y telecomunicaciones.

Mejora continua

1. Rendición de cuentas.
2. Motivadores: consecuencias positivas y negativas del desempeño + liderazgo.
3. Diseño organizacional funcional.
4. Procesos de mejora continua, calidad total.
5. Facultar a los actores de los procesos.
6. Regulación promotora del cambio y de la calidad.
7. Reconocimiento de variaciones regionales dentro de límites aceptables.
8. Reforzamiento continuo de todos los demás factores.

El departamento de enfermería y los sistemas de trabajo son elementos sobre los cuales es importante establecer estrategias para colaborar en el logro de los objetivos de la organización.

La gerencia de procesos en enfermería puede definirse de la siguiente manera:

> "Gestionar, identificar y mejorar el conjunto de procesos interrelacionados e interdependientes que generan una atención de enfermería que es de valor para los clientes".

Orientación al cliente

Para identificar a los clientes se tomará como premisa que él es el beneficiario directo del resultado de la atención del servicio de enfermería.

Es importante dejar en claro cuál es el proceso, cuál es su razón de ser, cuál es el producto y quién es el beneficiario directo.

Si el cliente es la organización o persona que recibe un producto, en el caso del servicio de salud el **cliente externo** es el paciente y sus familiares.

Clientes externos son todas aquellas personas que reciben un producto o servicio pero que *están fuera del proceso* que los realiza.

Los **clientes internos** son los miembros del equipo de salud, es decir, todos aquellos que reciben el producto o servicio de otra fase o etapa *dentro de un proceso determinado*.

Para gestionar la calidad se partirá de la premisa de comprender las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Requerimientos de los clientes

Las necesidades de los clientes son complejas y variadas, en ocasiones expresan necesidades que son sustancialmente diferentes de lo que en realidad quieren.

Para descubrir las necesidades actuales y potenciales de los clientes se pueden utilizar variadas herramientas, entre las que están las entrevistas, la investigación, los estudios de caso, las estadísticas, etcétera.

Al realizar la recolección de información al respecto de las necesidades de los clientes, no se debe olvidar que para que ésta tenga significado se le debe obtener del mismo cliente.

Obtenerla permitirá establecer prioridades en su atención con respecto al servicio de enfermería.

Las necesidades de los pacientes se convierten en requisitos para manejar el proceso de atención.

En la atención médica un proceso involucra a más de un departamento y de esta forma se pueden encontrar al menos dos tipos: los clave y los de soporte.

Los considerados clave en el sistema de salud son los relativos a la atención médica, porque impactan de manera directa en el cumplimiento de las expectativas de los clientes del sistema. Un proceso de apoyo es la atención de enfermería porque sustenta la operación de la atención médica y suministra actividades vitales para ello.

Ahora bien, la administración de procesos gerenciales en el sistema de salud consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar cada uno de ellos.

El flujo de las actividades que agregan valor a los clientes, tanto internos como externos, hacia un enfoque de administración integral se logra cuando las necesidades de éstos son completamente entendidas. La mejora continua de los procesos incrementa la eficiencia y efectividad de la organización y la posiciona en un ambiente competitivo.

En este orden de ideas, se presenta un ejemplo de los pasos a seguir en el manejo de los procesos gerenciales en enfermería.

Identificar el proceso

Hay que recordar que un proceso puede contener varios subprocesos, por lo que se manejará a nivel macro el proceso de servicios de enfermería.

El propósito de la atención de enfermería es proporcionar atención directa, indirecta, educación para la salud, investigación y docencia en los tres niveles de prevención.

La razón de ser del proceso para proporcionar el servicio de enfermería es asegurar la aplicación del tratamiento médico, asistir al paciente en la realización de aquellas actividades que contribuyen a su salud o a su recuperación, o a la muerte pacífica, y que éste realizaría sin ayuda si tuviera la fuerza, la voluntad o el conocimiento necesarios.[6]

Otra de las razones esenciales de esta atención es apoyar y promover la adaptación del paciente para conseguir su bienestar.[7] Las enfermeras contribuyen a ello manteniendo la salud, ayudando a la recuperación y proporcionando educación sanitaria y las actividades de ayuda.

El principal beneficiario de esta atención es el paciente. La identificación del proceso y su razón de ser en el sistema de salud nos permite determinar al cliente principal.

---

6 El concepto de Virginia Henderson retoma vigencia en la aplicación de un modelo de gerencia de procesos.

7 Dorotea Orem afirmó el concepto utilizado.

La identificación del proceso enfermero en un hospital es distinta al de una institución o programa de salud pública. En el ejemplo se intenta identificar el proceso en un hospital.

Proceso	Importancia	Cliente
Servicios de enfermería	1. Asegurar la aplicación del tratamiento médico. 2. Asistir al paciente en las actividades necesarias para recuperar la salud. 3. Proporcionar tratamiento de enfermería.	Paciente

Identificación y prioridad de las necesidades del cliente

Si se toma en cuenta que el cliente principal es el paciente, se pueden ubicar sus necesidades dependiendo del tipo de institución en la que se trabaja.

Para ubicarse en un ejemplo concreto y tomando en cuenta que el hospital sigue siendo por excelencia el principal espacio de trabajo de la enfermera, se verá el paso correspondiente a la identificación y el establecimiento de prioridades.

En relación con las necesidades del paciente se pueden tomar en cuenta las distintas teorías de enfermería sobre el tema, sin embargo en procesos gerenciales se debe ser lo más prácticos posible en el sentido de dejar claro el sistema de interrelaciones e interdependencias que se asumen en el sistema de salud, por tanto se hace un sencillo bosquejo de la identificación de las necesidades del cliente principal.

Para asegurar la aplicación del tratamiento médico los pacientes requieren de servicio ininterrumpido, de una atención ágil, de trato amable y respetuoso, de información sobre los tratamientos que se brindan, de la higiene, la comprensión, el apoyo y de bienestar (cuadro 12-5).

Para la asistencia en actividades que les permitan recuperar su salud se requiere la atención a sus necesidades básicas normales, la estimulación para adaptarse, rápida respuesta a sus pedimentos, enseñanza, consuelo y aplicación de técnicas con habilidad y competencia.

El tratamiento del servicio de enfermería debe reunir todos los requisitos mencionados anteriormente y además el conocimiento suficiente en el manejo de las técnicas específicas.

Cuadro 12-5 Necesidades y prioridades.

Proceso	Cliente	Necesidades
Servicios de enfermería	Paciente	• Servicio ininterrumpido • Atención ágil • Trato amable • Información • Higiene • Comprensión • Apoyo • Bienestar • Atención a necesidades básicas normales • Estimulación • Rápida respuesta • Enseñanza • Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos

Requisitos de la atención de enfermería

Siguiendo con el ejemplo anterior y una vez identificadas las necesidades del cliente se pueden convertir en requisitos de la atención de enfermería de la siguiente forma:

Proceso	Cliente	Necesidades	Requisitos
Servicios de enfermería	Paciente	1. Servicio ininterrumpido	Funcionar las 24 horas, los 365 días
		2. Atención ágil	Atender sin demoras
		3. Trato amable	Presentarse y llamarlo por su nombre
		4. Información	Adecuada al proceso
		5. Higiene	Limpieza personal y ambiental
		6. Comprensión	Escucharlo
		7. Apoyo	Estimular su adaptación
		8. Bienestar	Hacerlo sentir cómodo
		9. Atención a las necesidades básicas normales	Asistirlo para que realice normalmente sus necesidades
		10. Estimulación	Proporcionarle lo necesario para estimular su recuperación
		11. Rápida respuesta	Solución de problemas en menos de 10 minutos
		12. Enseñanza	Proporcionarle educación para el mantenimiento de su salud
		13. Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos	Atención certificada

Indicadores de la atención de enfermería

La toma de decisiones tiene su base en la evidencia, ya que los hechos muestran las aéreas susceptibles de mejora y aquellas que han de ser corregidas.

Los indicadores son aquellos parámetros de medición que pueden ser expresados en forma numérica y a través de todo el proceso. Su uso permite evaluar la efectividad del proceso y el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Las características de los indicadores son:

- **Claridad en su diseño.** El indicador debe plantearse de tal forma que tanto los usuarios como los miembros del personal puedan entenderlos. La descripción no debe dejar lugar para interpretaciones erróneas.
- **Alcanzables.** El indicador se expresa de forma que la información para evaluarlo esté implícita en el mismo.
- **Bajo costo.** La evaluación de los indicadores debe permitir la recolección de información sin plantear mayores gastos a la organización.

Actualmente las empresas manejan diversos tipos de indicadores, sin embargo, de forma básica tenemos dos tipos: los que miden la eficiencia y los que miden la efectividad. La eficiencia mide el proceso, la efectividad mide el resultado del proceso.

Para establecer los indicadores es importante recordar la terminología empleada en la gerencia de procesos, así tenemos que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos. La eficiencia es una relación entre el resultado alcanzado y los objetivos propuestos con los recursos asignados.

Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia y eficacia evalúan el nivel del cumplimiento en las expectativas de los clientes. Pueden ser indicadores internos o externos. Su mejoría depende de la mejoría de los procesos.

Eficiencia

La calidad técnica y profesional del equipo que pertenece al sistema de salud debe operar en forma eficiente; esto es, aplicando la metodología y técnicas científicas en la prestación de los servicios. La eficiencia se traduce en:

- **Atención médica con efectos positivos.** Recuérdese que se refiere a todos los integrantes del equipo de salud y no únicamente a la atención que proporciona el médico. Los efectos positivos se muestran al satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes
- **Atención médica efectiva.** Lo que se busca es obtener un resultado (efecto) posible
- **Atención médica eficiente.** Que el resultado sea adecuado y acorde con los recursos que se requieren para ello
- **Atención médica ética.** De acuerdo con los valores socialmente aceptados
- **Atención médica segura.** Con los menores riesgos posibles

Para evaluar los indicadores de eficiencia se compara el nivel del cumplimiento de las expectativas del cliente y el indicador (cuadro 12-6).

Como se puede ver, los requisitos de los diversos subprocesos pueden utilizarse como indicadores de eficiencia.

Indicadores de efectividad

Como ya se mencionó, los indicadores de efectividad son aquellos que miden el desempeño de los procesos.

Cuadro 12-6 Indicadores de eficiencia.

Requerimientos	Indicador de eficiencia
Servicio ininterrumpido	Funcionar las 24 horas, los 365 días
Rápida respuesta	Solución de problemas en menos de 10 minutos
Higiene	Limpieza personal y ambiental
Aplicación de técnicas con habilidad y conocimientos	Atención certificada

El indicador de proceso requiere un nivel de mayor complejidad. Se inicia por definir los diversos procesos y su relación e interdependencia en toda la organización.

Una aplicación importante de los indicadores de proceso es el carácter predictivo de los indicadores de eficiencia.

Ejemplo de procesos en un hospital son:

- Servicios médicos
- Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento
- Servicios de enfermería
- Salas quirúrgicas
- Central de equipos y esterilización
- Servicio de alimentación
- Trabajo social
- Servicios de farmacia
- Archivo clínico
- Servicios de admisión
- Contabilidad
- Almacén, inventarios y proveeduría
- Recursos humanos
- Servicios de intendencia
- Servicios de ingeniería y mantenimiento
- Servicios de lavandería
- Investigación médica
- Enseñanza y desarrollo de recursos humanos

Es importante visualizar los procesos de la atención médica en las diversas organizaciones del sistema de salud como procesos y no como departamentos o servicios. Para favorecer la administración integral cada trabajo y cada departamento tiene una razón de ser y un lugar en la organización.

Algunos de los procesos que no se consideran clave, sino de apoyo, pueden ser finalmente los que favorecen o impiden el logro de las expectativas de los clientes.

Como se ha venido mencionando, los procesos pueden tener una serie importante de subprocesos, por ello es importante hacer el análisis de los procesos, sus relaciones e interdependencias.

Existen técnicas de análisis de procesos para establecer la correlación y la prioridad para definirlos y medirlos. Una técnica particularmente útil es la denominada SIPOC (por las siglas en inglés de *Supplier-Input-Process-Output-Customer*, proveedor-insumos-proceso-salidas-cliente), que es un diagrama de alto nivel.

Objetivos del proceso de servicios de enfermería

Cuando los indicadores y requisitos de la atención de enfermería están normalizados, es posible definir los objetivos que constituyen el parámetro de evaluación.

Los objetivos generales se desprenden de las estrategias del sistema, pero los objetivos son los que motivan al personal para su trabajo.

Siguiendo con nuestro ejemplo, podemos establecer los objetivos de eficiencia en el proceso de atención del servicio de enfermería en la siguiente forma:

Requerimientos	Indicador	Objetivo
Servicio ininterrumpido	Funcionar las 24 horas del día, los 365 días del año	El servicio de enfermería estará disponible las 24 horas del día, los 365 días del año
Rápida respuesta	Solución de problemas en menos de 10 minutos	La solución de problemas que requieren atención de enfermería del paciente no consumirá más de 10 minutos
Aplicación de técnicas con habilidad y conocimiento	Atención certificada	Todo el personal de enfermería estará certificado

Para los objetivos de eficacia se procede de igual forma; los procesos de la organización se enlistan y correlacionan con los indicadores de eficacia y se establecen los objetivos:

Proceso	Requerimiento	Indicador	Objetivo
Servicios médicos	Funcionar las 24 horas del día, los 365 días del año	Los servicios funcionarán las 24 horas del día, los 365 días del año	Disponibilidad de los servicios
Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento	✓	✓	Disponer de personal en el servicio las 24 horas del día, y los 365 días del año con guardias programadas
Servicios de enfermería	✓	✓	Disponibilidad del servicio

Mejora continua

Es la parte de los procesos gerenciales que se inicia cuando se detectan no conformidades en los procesos. Es importante señalar que todo el proceso de planificación de sistemas gerenciales no garantiza por sí solo la mejoría de los procesos. Su optimización es posible cuando se han conseguido ciertos estándares en la operación.

Para la mejora es necesario realizar un análisis detallado de las actividades que conforman los procesos con un propósito rector, que es: buscar las oportunidades y el mejor camino para lograr el máximo rendimiento de los recursos.

Es conveniente elaborar un diagrama de flujo que muestre el valor agregado y los puntos críticos del proceso para prevenir los errores.

No todas las actividades del proceso agregan valor, en este sentido las actividades que no lo hacen deben ser eliminadas.

El valor agregado para el cliente y el que agrega valor al proceso es vital para un desempeño eficiente y eficaz.

Validación del proceso

El proceso optimizado se valida mediante pruebas, documentación y auditorías. El propósito es obtener evidencia y evaluarlas de manera objetiva para determinar el grado en que se cumplen los procedimientos o requisitos.

Se utilizan registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes y verificables.

El mapa del proceso contiene los elementos para validarlo y es también una herramienta indispensable para llevar a buen término una gerencia de procesos y como insumo para todos los involucrados.

La gerencia de procesos y su éxito radica en el compromiso de todas las partes y niveles de la organización para cumplir las estrategias.

De hecho, mientras no se tenga una visión integral de la administración es más difícil aplicar la metodología gerencial.

Diseño y entrega del servicio

Cada servicio posee clientes, sin embargo no todos interactúan con ellos de igual manera. Los que requieren de estar presentes están condicionados y dependen de los encuentros con el personal que los atiende.

La satisfacción del cliente depende en primera instancia del trato que recibe y en segunda de la apariencia, y de las características de las instalaciones, del material, del equipo e instrumental.

El diseño del servicio debe considerar desde el ingreso hasta el egreso del paciente. Una empresa eficiente también puede diseñar la forma en que el cliente participará en las operaciones de servicio. Por ejemplo, puede mostrarse al paciente cómo utilizar las instalaciones especiales para hacer más cómoda su estancia en el hospital.

Las áreas físicas en las cuales permanece el paciente estarán ubicadas de tal forma que sea conveniente para ellos. Los trabajadores de la salud deben presentarse a los pacientes con una apariencia limpia y agradable, y deben poseer además las habilidades y conocimientos necesarios adecuados al servicio y trabajo que proporcionan.

En el diseño de los procesos de servicios es importante considerar los factores que determinan la satisfacción del cliente, entre ellos:

- Instalaciones físicas agradables, cómodas, seguras y accesibles, tanto interiores como exteriores
- Personal con experiencia, agradable presencia, que interactué con el cliente y con extrema higiene
- Tomar en cuenta las características y comportamientos de los pacientes

Los gerentes de Marketing deben trabajar en conjunto con los de Recursos Humanos y asegurarse de que los empleados que estén en contacto directo con los clientes apliquen las normas diseñadas para su satisfacción. Al mismo tiempo, diseñar los procesos necesarios para proporcionar orientación y capacitación básica sobre la forma de trabajar en conjunto con el personal para obtener mejores resultados.

Los canales alternativos para entregar los servicios en el caso de las acciones intangibles serán diseñados con varias opciones, por ejemplo: permitir la entrada de los clientes, limitar accesos o entregar a domicilio.

Hay que considerar como acción intangible el caso de proporcionar la enseñanza para dializar a un paciente y la posibilidad de proporcionar el servicio en un área especial ex profeso, ya sea el lecho del paciente o en visita domiciliaria.

Los canales físicos y electrónicos permiten a clientes y proveedores dirigir las interacciones a distancia. Por ejemplo en el caso anterior, el paciente puede recibir información por internet, vía CD o un manual que se carga en los equipos electrónicos de los clientes.

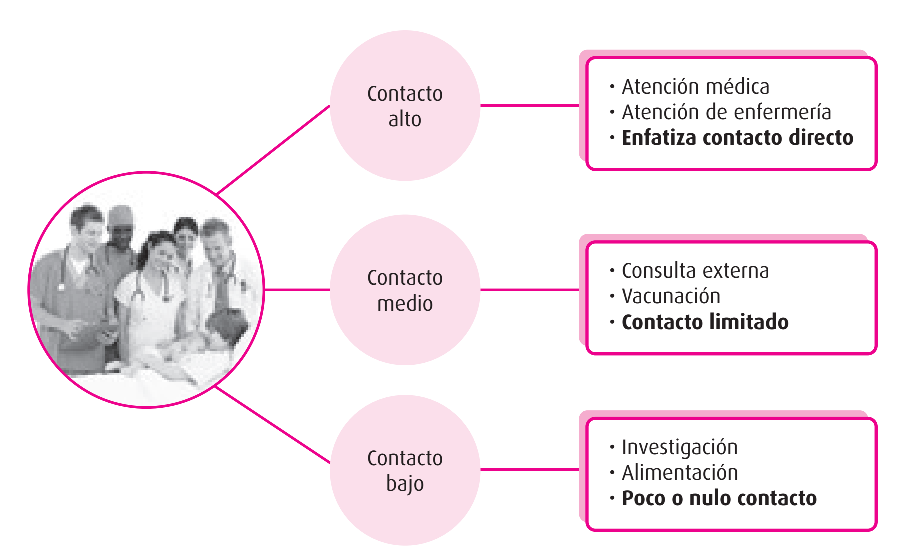


Figura 12-7 Niveles de interacción cliente-personal.

La creatividad en el diseño y entrega de servicios se constituye en la forma para ser competitivos y establecerse en los mercados como líderes. La posibilidad de diseñar de nuevo los procedimientos de entrega de servicios, permite a las empresas establecer prioridades operativas.

Los servicios que aprovechan al máximo la tecnología de información tienen mucho que ganar con el constante desarrollo que experimenta. Por otra parte, es importante diferenciar entre los servicios esenciales y proveer los suplementarios que mejoren el esencial.

Los niveles de contacto con los clientes dependen de las interacciones en la entrega de servicios. La interacción es un periodo en el que los clientes se relacionan directamente con un servicio determinado. Conforme aumenta el contacto entre ambos, las interacciones son más prolongadas y frecuentes.

Es posible entonces agrupar las acciones o desempeños en tres niveles que reflejan el grado de interacción (figura 12-7):

- **Servicios de alto contacto.** Se requiere la participación activa y directa del cliente con el personal de servicio, por ejemplo la hospitalización.
- **Servicios de contacto moderado.** Son aquellos en los que la participación e interacción del cliente con el personal es limitada, por ejemplo la consulta externa.
- **Servicios de bajo contacto.** Implican muy poco o ningún contacto con el personal de servicios, se efectúa a distancia o por medio de canales de distribución, por ejemplo la lavandería y ropería.

El servicio como un sistema

La teoría de sistemas es el funcionamiento para interpretar los servicios. Dicha teoría contextualiza el sistema como un todo y la integración de subsistemas en contextos micro y macroambientales. Utilizando el enfoque sistémico, para distinguir y diferenciar el nivel de contacto en una empresa de servicios y, al mismo tiempo, determinar los subsistemas que los integran, se pueden visualizar de la siguiente manera (figura 12-8):

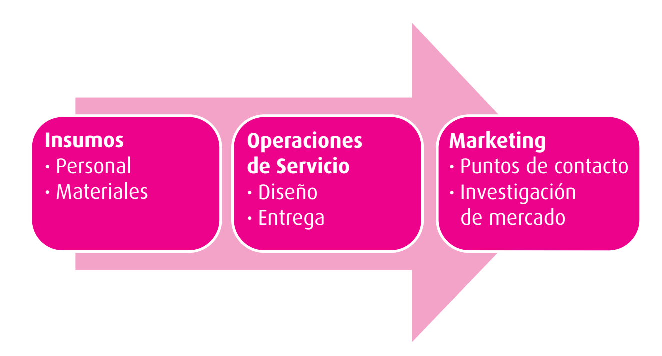


Figura 12-8 Ejemplo de un sistema de servicios.

- Los insumos
- Las operaciones de servicio, que procesan los insumos
- La entrega del servicio, que es el resultado o producto de los anteriores
- El marketing, que abarca todos los puntos de contacto con el cliente

Administración del sistema de entrega de los servicios de enfermería

Los recursos humanos son elemento clave en la entrega de servicios y precisamente una de las fallas del sistema de salud son las malas experiencias que el paciente tiene al respecto.

Como clientes, la mayoría de los contactos son con empleados que no son directivos, a pesar de que la mayoría de las empresas de salud pregonan que los pacientes son lo más importante, muy pocos directivos actúan conforme pregonan.

La dirección de recursos humanos en los negocios de servicios, cuando asumen el compromiso de enfoque al cliente, es la que determina el éxito y el logro de objetivos.

La formación y la capacitación de empleados son una inversión, no un gasto. Es común que en etapas críticas se recorte el presupuesto de capacitación, sin pensar que es el recurso intelectual de los empleados donde reside la ventaja competitiva de la organización, que es la propia gente de la empresa la que hará que crezca.

En relación con el ambiente de trabajo, los ciclos de falla se caracterizan por un servicio pésimo, alta rotación o la presencia del ciclo de mediocridad.

El ciclo de falla

Conseguir la productividad de empleados no es fácil, una solución es tratar las fallas con ellos separadas de las fallas con el cliente.

El ciclo de falla del empleado en los servicios de enfermería se caracteriza por el énfasis en rutinas, prevalencia de las normas, uso de la tecnología para controlar la calidad, salarios bajos, deficiente selección y contratación de personal.

La consecuencia de lo anterior es enfermeras insatisfechas, no comprometidas con los pacientes y con mala actitud de servicio. Por su parte, la empresa tiene baja calidad y alta rotación, y el ciclo se repite.

El ciclo de falla con el cliente se muestra con acciones repetidas para atraerlos, quienes no desarrollan lealtad al no continuar con la empresa, obligan a buscar nuevos clientes para mantener el volumen de ventas.

El ciclo de éxito

El éxito se aplica tanto a clientes como a empleados, en el caso de los segundos, capacitar y desarrollar para que puedan tomar decisiones en su área, controlar la calidad, mejorar su salario y dar un servicio satisfactorio. En cuanto a los primeros, cuando están satisfechos son leales. Los márgenes de beneficio son mayores cuando se promueve el ciclo de éxito.

El personal de contacto con el cliente tiene que cumplir múltiples roles, no sólo lograr objetivos operativos, de marketing e incluso ser responsables de promocionar la empresa. El cliente valora la experiencia integral del servicio.

La teoría del marketing señala que las relaciones exitosas se construyen en intercambios mutuamente satisfactorios. La retención de los empleados leales es importante. La gestión de los sistemas de administración de personal describe siete áreas decisivas para la toma decisiones a nivel directivo:

- **Selección.** Una manera de aumentar la satisfacción del empleado es seleccionarlos de acuerdo con el perfil psicográfico, que nos indica cómo sienten, piensan y viven en el ambiente de trabajo.
- **Promoción y desarrollo.** Es necesario esforzarse por cambiar conductas que generan problemas, pero tratándolas de raíz; es decir, en la estructura interna.
- **Compensación monetaria.** Como elemento que valora el esfuerzo realizado por el personal, aun cuando no es la única manera de motivar.
- **Asesoramiento.** Como labor creativa de directivos que promueve la satisfacción del empleado.
- **Asignación de tareas.** Como un sistema de vincular y satisfacer a los empleados.
- **Evaluación del desempeño.** Para estimular adecuadamente y mejorar el ambiente de trabajo.

Las organizaciones exitosas tienen que comprometerse con una dirección efectiva de recursos humanos.

La enfermera siempre ha sido líder, pero actualmente requiere de un mayor esfuerzo en este sentido. La preparación de la enfermera es hoy mayor que la que le dio origen como profesión.

En el campo de la salud la enfermera es quien tiene contacto con el paciente en forma continua, quien proporciona enseñanza para el cuidado de la salud, quien aplica los tratamientos médicos y explica la naturaleza de sus cuidados.

En la comunidad es la enfermera quien aplica directamente los esquemas de salud. El papel de la enfermera en la salud pública sigue siendo fundamental.

Independientemente de que no se ha reconocido el valor que tiene el liderazgo ejercido por las enfermeras en el cuidado de los pacientes, también lo ha hecho en la dirección y conducción de las propias enfermeras al interior de las instituciones de salud.

Por esas y otras razones es indeclinable exponer el tema de liderazgo en los servicios de enfermería.

Recordemos el concepto de liderazgo: “Es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”.

Para lograr de otros la voluntad para trabajar, la confianza, la intensidad, la lealtad, la honestidad y además inspirar e incrementar la influencia positiva es necesario ejercer el liderazgo.

Existen múltiples teorías sobre el liderazgo; en esta sección se tratarán algunas de ellas según el orden histórico de su presentación.

Teoría del gran hombre

Consiste en considerar que son pocas las personas con características especiales que les hacen ser "grandes". El liderazgo de este tipo de personas es completo y utilizan instrumentos y técnicas originales.

Son personas con capacidad para planificar, organizar y dirigir, además pueden llevar el control y la conducción de las personas hacia los objetivos de la organización. Su liderazgo incluye también el apoyo a sus subordinados permitiendo la participación y consulta en la toma de decisiones.

Son personas capaces de conseguir los apoyos necesarios para su labor, son eficientes en cualquier actividad o trabajo que se les asigne.

La teoría del gran hombre tiene relación con la de los rasgos de personalidad porque sugiere que las características son innatas y, por lo mismo, el liderazgo no puede aprenderse. En la actualidad, se considera que esto sí es posible.

Si aplicamos los conceptos de la teoría del gran hombre en enfermería, tendríamos que considerar que serían muy pocas las enfermeras que reúnen las características especiales para ser líderes. Por supuesto que no sería posible entonces considerar que la enfermera, por la simple razón de serlo, pueda ser líder, algo totalmente falso.

La educación en salud, la atención directa y la administración de servicios son actividades que la enfermera tiene que realizar y se le prepara para ello. La profesional de enfermería debe ejercer el liderazgo y conforme a esta teoría puede cultivar las características especiales que les llevará a ser "el gran hombre", es decir, el liderazgo aplicado a los servicios de enfermería.

Teoría del carisma

Consiste en considerar que las personas atractivas que llaman la atención y el deseo de seguirlas tienen el poder de inspirar para lograr el compromiso de los demás y despertar el entusiasmo y el sentimiento de lealtad. Sin embargo, el carisma sí es subjetivo y una característica difícil de definir.

El carisma, según su característica innata que sólo pueden tener algunas personas, presenta una dificultad porque no todos tenemos la posibilidad de ser atractivos para los demás.

Para aplicarlo a enfermería tendríamos que detectar a las carismáticas y hacerlas líderes, situación un tanto cuanto utópica, pero finalmente existe la posibilidad de encontrar enfermeras que son seguidas por sus ideas y que tienen cierto tipo de influencia sobre otras.

Teoría de los rasgos

Si bien la teoría de los rasgos inicia con el concepto de características o cualidades innatas de ciertas personas para ejercer el liderazgo, dicha teoría evolucionó hasta proponer que dichas características podían ser aprendidas.

Como rasgos de personalidad de los líderes tenemos: energía, impulso, entusiasmo, agresividad, honestidad, seguridad y confianza en sí mismo, cordialidad, afecto, justicia, responsabilidad, capacidad para la docencia, trabajador, entusiasta, entre otros.

Como rasgos comunes que los investigadores encontraron respecto al liderazgo, tenemos: inteligencia, iniciativa, capacidad para iniciar acciones, creatividad, madurez emocional, integri-

dad, persistencia, congruencia, buena salud, entusiasmo, destreza, manejo fácil de la comunicación, persuasivos, perceptivos, sociables.

Para aplicarla a enfermería se pueden considerar las cualidades como descripciones de los perfiles del administrador en enfermería.

Se presentan problemas para tomar en cuenta la teoría de los rasgos en el sentido de que no puede considerarse para describir el liderazgo profesional de enfermería. Se dice lo anterior porque la profesional de enfermería y el liderazgo que se aplica es más complejo. Existen las variables del ambiente, de la tecnología, del manejo formal de la administración y una suma de factores que no son considerados en dicha teoría.

Teorías situacionales del liderazgo

Sugieren que el liderazgo depende de la situación en que se encuentren los líderes. La eficacia del liderazgo depende de ciertos factores como: la personalidad del líder, el estilo de dirección, las actitudes e intereses de sus subordinados, las expectativas de ambos, el grado de contacto interpersonal, el tiempo, el ambiente físico, la organización, las motivaciones, etcétera.

A pesar de aportar conocimientos sobre el liderazgo, la debilidad de los principios que soportan dichas teorías que se hicieron populares en los años de 1950 perdieron fuerza con la aparición de otras teorías.

En enfermería, para aplicar las teorías situacionales puede estudiarse la teoría dual de Herzberg y las de Tannenbaum y Schmidt.[8] Es importante considerar los tres elementos que estudian las teorías situacionales, que son: el líder, el grupo y la situación.

Siempre es posible encontrar aplicaciones de las teorías situacionales al liderazgo en enfermería.

Teoría de las contingencias

Fred Fiedler, autor del modelo de contingencias para el liderazgo, propuso que el líder debe considerar tres aspectos: las relaciones entre el líder y los subordinados, la complejidad de la tarea y el poder que proporciona el puesto.

Según Fiedler, puede medirse la relación líder-subordinado, la tarea y el poder. Ciertamente es complejo definir aspectos tan subjetivos como la relación o el ejercicio del poder. La complejidad de la tarea se puede definir pero no siempre es posible medir la correlación entre la tarea, la relación y el poder.

Para aplicar la teoría de las contingencias en enfermería deberíamos primero definir la relación líder de enfermería y subordinado, lo cual puede hacerse con una escala sociométrica presentada en el cuadro 12-7.

Medir la relación permite tomar decisiones para dirigir. Se considera que las calificaciones de 8 a 10 implican un liderazgo adecuado, menos de 8 requiere refuerzos o modificarse. Sin embargo, no es necesariamente cierto que un líder antipático no pueda lograr las metas.

La tarea puede medirse de igual forma y el poder se describe en términos de fuerte, débil, liberal.

La autoridad que da el puesto implica la aplicación de motivadores y éstos oscilan entre recompensas y castigos.

No podemos tener datos concluyentes respecto a la utilidad del modelo de Fiedler, pero es importante tomar en cuenta que es posible utilizar las ideas para mejorar el liderazgo.

8 Consultar Teorías del liderazgo en el capítulo 1.

Cuadro 12-7 Evaluación de liderazgo.

Aspecto	10	9	8	7	6	5	No
Afectuoso			✓				
Entusiasta					✓		
Motivador				✓			
Apoya		✓					
Enseña	✓						
Da confianza		✓					
Inspira			✓				

Teoría de la trayectoria meta

La teoría de la expectativa tiene su base en que el ser humano estará motivado cuando su participación conduzca al logro de una meta y se beneficie su grupo.

Derivado de la teoría de la expectativa, entre los que destacan Broom y Porter y Lawler,[9] Robert J. House propone su teoría de la trayectoria meta. Se supone que el líder facilita el trabajo minimizando obstáculos y recompensando a sus trabadores por completar sus tareas.

La observación de House sobre los estudios de motivación efectuados en los años de 1950 le permitió deducir que aquellos líderes que estructuraban el trabajo de sus subalternos, generalmente obtenían mayor productividad.

Las características del líder en estas condiciones se orientaban a programar, aclarar expectativas, asignar tareas, determinar procedimientos, aplicar normas, controlar actividades y tomar decisiones.

En cambio, los líderes cuya característica era ser considerados tenían trabajadores más satisfechos y el ambiente cálido y de apoyo predominaba.

Como conclusiones sobre la teoría, se tiene que cuando un trabajo está perfectamente determinado con los procedimientos adecuados, es posible incrementar la motivación cuando cada quien sabe exactamente lo que debe hacer. Sin embargo, cada subordinado puede tener diferencias en cuanto a la preferencia de quien lo dirige y de esta forma, para motivarse y adquirir el compromiso es necesario estudiar al subordinado.

Para aplicar la teoría de la trayectoria meta en enfermería es importante determinar las tareas, los procedimientos, propugnar por la satisfacción y el desarrollo del subordinado.

Poder y autoridad

El poder y la autoridad se mencionan con frecuencia cuando de liderazgo se trata, por ello es necesario aclarar algunos aspectos relativos a cada término:

- El poder es la capacidad que el líder tiene para influir en otros
- La autoridad es el derecho que un líder tiene para dirigir y se obtiene por el poder que proporciona el puesto

9 Véase el capítulo 1.

French y Raven mencionan cinco tipos de poder:

1. **De recompensa.** Se deriva de la capacidad que tiene el poderoso para ofrecer como pago una recompensa.
2. **Coercitivo.** Se obtiene de la capacidad que posee el poderoso para obligar por medio de la fuerza.
3. **Del experto.** Se deriva del conocimiento y la experiencia.
4. **De referencia.** Se obtiene por identificación de sus seguidores.
5. **Legítimo.** El que se obtiene por norma y para beneficio común.

Para explicar el poder varios expertos consideran la definición de Max Weber como base. Dicho autor expresa que el poder es “la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otros pese a su resistencia”. Weber menciona que desde el punto de vista social el poder es amorfo.

La autoridad es legitimada por las normas, así se distingue del poder y del liderazgo, ya que la autoridad influye en otros por mandato de ley. La autoridad tiene el derecho de mandar y los subordinados la obligación de obedecer.

La autoridad no presenta argumentos ni intenta persuadir, su propósito es asegurar el cumplimiento de las órdenes.

El poder de la autoridad tiene su base en la estructura reconocida tanto por los que mandan como por los que obedecen.

Cuando los deberes y las obligaciones están estatuidos, el comportamiento es previsible. La autoridad se ejerce manteniendo cierta distancia institucional. En este sentido, la autoridad legítima parte de la premisa de un conjunto de normas que son comunes a un amplio número de personas y no sólo las relaciones del que manda y del que obedece.

La autoridad surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales.

Liderazgo y autoridad

Weber introduce el paradigma carismático del líder como una fuerza revolucionaria que aparece en momentos de mayor conflicto político, los cuales van a provocar un impacto excepcional a la sociedad.

Parece ser que ante una crisis de valores aparece un líder carismático cuya personalidad conlleva a acciones públicas que implican una nueva identidad social influida por nuevas ideologías.

El origen del liderazgo se encuentra así ligado a figuras carismáticas cuya personalidad única e irresistible movilizan a las masas hacia nuevas metas.

Por su origen histórico, el liderazgo presupone como requisito tener ciertas cualidades personales que son únicas.

A diferencia de la autoridad, el líder sólo puede pedir y esperar que lo sigan, mientras que la autoridad subordina y los subordinados se someten.

La noción de liderazgo, sin embargo, ha sufrido modificaciones importantes por parte de los estudiosos del tema. Se concibe actualmente que el liderazgo se explique por el resultado de la interacción social, de la estructura social y las actividades de los ciudadanos, de los objetivos de líderes y seguidores.

El liderazgo ejecutivo es un proceso de organización y se obtiene como producto colectivo de una acción organizativa.

Fuentes del poder

Existen varias clasificaciones sobre las fuentes del poder, de tal forma que algunos autores consideran los tipos de poder como fuentes, por ejemplo: la recompensa, la fuerza, la ley, la identificación social, el conocimiento, etc. También hay quienes prefieren la clasificación de fuentes formales e informales. Las primeras son institucionales y sociales, las segundas presuponen las posesiones personales o cualidades innatas.

Las nuevas tendencias consideran el poder como un proceso de relaciones sociales, ya que sólo puede darse mediante una relación. De esta forma se concibe el poder como una concesión del que se somete.

La violencia, como fuente de poder utilizada para hacerse obedecer. El liderazgo es una de las formas de poder que más se ha estudiado.

No puede decirse que se hayan mostrado conclusiones perfectas de los estudios sobre liderazgo. Por ejemplo, el líder carismático, según sus seguidores, es más inteligente pero se comprobó que algunos de sus adeptos poseían un mayor nivel de inteligencia.

Una nueva corriente teórica denominada coyuntural expresa que el líder surge del momento especial que atraviesa un grupo y la posibilidad de ejercer el liderazgo. Al respecto, la experiencia demuestra que hay personas que nunca llegan a ser líderes y otras que lo son con frecuencia.

La teoría funcional menciona que el liderazgo es una función para representar al grupo, movilizarlo y lograr cohesión social, por tanto es la satisfacción de exigencias que requieren ser satisfechas.

La teoría interaccional, que es ecléctica por naturaleza, señala que el liderazgo es el resultado de la interacción de cuatro variables: el líder y su personalidad, los seguidores, el grupo, la situación. Al respecto, surge la teoría situacional en la cual, según la madurez de los seguidores, el liderazgo cambia.

En las organizaciones formales coexisten dos tipos de poder: el formal y el liderazgo. El primero es predecible y el segundo impredecible, y por lo mismo es visto con recelo.

Construir el liderazgo de enfermería

Si se toman en cuenta las teorías del liderazgo, de la motivación, del poder y de la autoridad, se estará en condiciones de construir un liderazgo de enfermería.

Para lograrlo se intentará definir tres estilos de liderazgo:

- **Directivo.** El líder inicia la acción, distribuye el trabajo, estructura actividades, motiva, delega, lleva el control y ejecuta las acciones para corregir las desviaciones.
- **De equipo.** El líder es democrático, organiza discusiones para tomar decisiones, toma en cuenta las sugerencias y opiniones de su equipo, involucra a otros y logra que acepten responsabilidades por convencimiento o por consenso.
- **Libre.** Es el líder indirecto que no toma decisiones por otros y brinda apoyo por expresión corporal animando a los demás para que tomen las propias.

Cada situación particular requiere de un estilo diferente de liderazgo, el más efectivo es cuando un líder es capaz de manejar los tres estilos en forma congruente con la situación.

Las tendencias que se reflejan del manejo de un estilo de liderazgo no implican que sea un tipo de líder según el estilo, lo deseable es manejar el estilo apropiado de acuerdo con la situación.

Tomando en cuenta los estilos de liderazgo mencionados hay que identificar cuál es el estilo personal. Para ello se sugiere contestar el siguiente cuestionario (consúltense las respuestas más adelante):

Problema	Posible solución
1. Usted es enfermera jefe, su equipo está interesado en la discusión sobre el sistema de trabajo, sin embargo, se rehúsan a hablar.	*a*) Espera a que estén listos *b*) Sugiere una votación *c*) Decide qué hacer
2. Usted quiere que siga así.	*a*) Reduce el control *b*) Deja libre al equipo *c*) Mantiene el control
3. Como enfermera jefe usted quiere que todos los miembros de su equipo participen.	*a*) Pregunta al equipo qué necesita *b*) Propone cambios *c*) No hace nada
4. Usted se preocupa por pensar que no está dirigiendo adecuadamente.	*a*) Pregunta su opinión al equipo *b*) Deja solo al equipo *c*) Discretamente dirige más al grupo
5. Su equipo está perdiendo interés.	*a*) Deja que los miembros del equipo opinen *b*) Pone a votación *c*) Presenta un plan novedoso
6. Nadie quiere tomar la iniciativa.	*a*) Sugiere cambios *b*) Escoge y designa *c*) Deja al equipo tomar decisiones

Respuestas:

1. El estilo que se requiere es directivo. La respuesta debe ser *c*.
2. El estilo requerido es libre. La respuesta debe ser *a*.
3. El estilo requerido es liderazgo de equipo. La respuesta adecuada es *b*.
4. El estilo es liderazgo libre. La respuesta es *b*.
5. El estilo es directivo. La respuesta es *c*.
6. El estilo de equipo es el adecuado. La respuesta es *a*.

Es posible que al hacer el ejercicio encuentre que tiene las respuestas correctas, lo que significa que puede manejar el estilo de acuerdo con la situación. Si no se tienen las respuestas correctas, es importante reflexionar sobre la forma de interpretar los problemas.

Si las soluciones que se dieron pertenecen al estilo directivo se requiere ejercitar los otros dos para lograr un equilibrio.

Actitud proactiva

La actitud es una combinación de conocimientos y emociones que nos llevan a responder a ciertas situaciones. La actitud proactiva es una respuesta que refleja conocimientos y emociones en una acción determinada.

Ser proactivo es la facultad de tener iniciativa y responsabilidad para que las cosas sucedan, es decir, la habilidad para responder a las exigencias del entorno.

Nuestra actitud depende de la forma en que interpretamos nuestros conocimientos y los relacionamos con las emociones. La actitud proactiva es una tarea individual permanente, dinámica e integral.

La necesidad del cambio debe surgir por motivación, es decir, del interior, como una necesidad de perfeccionarnos como seres humanos.

El deseo de autoconocimiento para trascender es el impulso que nos guía a través del proceso.

Inteligencia emocional

Goleman (2006) propone que cuando se identifican las emociones se puede ser capaz de tener autoconfianza y autodominio.

El reconocimiento de las emociones permite manejarlas y tener relaciones más saludables, y con ello un liderazgo eficaz.

La inteligencia emocional es el resultado de las últimas investigaciones sobre el rendimiento humano en determinadas situaciones, en las que no influye el conocimiento en sentido absoluto.

Para Goleman,[10] todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. A través de sus conceptos se deduce que la inteligencia radica en considerar que las emociones son el centro de las aptitudes para vivir. Menciona también que la armonía de las estructuras razón-emoción es la base de la inteligencia emocional.

Las emociones son la expresión de las sensaciones en diferentes grados y niveles de intensidad; son los impulsos que nos motivan ante determinadas situaciones. Se generan por situaciones específicas que afectan y detonan una serie de reacciones bioquímicas que producen estados de energía, de alerta y de descanso, por tanto están al servicio del individuo.

Las emociones también tienen un sistema de retroalimentación periódica, los pensamientos sirven de alimento y pueden reforzar la emoción de tal forma que se pierda la noción de realidad; por lo mismo, las emociones pueden causar daño.

Emociones como la ira experimenta una acción vigorosa, el miedo permite expresar un estado de alerta general atento a la acción, la felicidad impulsa el descanso y relajamiento del organismo, el amor provoca calma y satisfacción, la tristeza permite la adaptación a cambios. De esta forma cada emoción cumple un significado en nuestras vidas.

Cuando se sabe cuál es la emoción que se siente, es posible reconocer los pensamientos que la alimentan. El manejo de nuestras emociones puede apoyar o impedir el logro de nuestras metas.

Para tener éxito es importante armonizar las emociones y la razón. La armonía, entonces, puede lograrse mediante la razón, pero también pueden utilizarse las emociones para beneficio personal.

Se entiende a la armonía como la sensación de bienestar y empatía con los que nos rodean.

Cuando se realiza el proceso de conocer cuáles emociones apoyan o impiden el logro de nuestras metas y cuando podemos darnos cuenta cuáles pensamientos pueden alimentar una emoción negativa, es posible efectuar acciones para evitarlas. La conciencia de ambos procesos produce la armonía interior.

El reflejo de la armonía interior es la seguridad y confianza en sí mismo, las cuales se proyectan en la actitud personal frente a la vida.

10 Goleman D., *La inteligencia emocional*. México: Ed. Javier Vergara, p. 24.

La inteligencia emocional supone como primer paso conocer las propias emociones, y cuando se logra la armonía interior es posible aceptar a los demás, comprenderlos y mostrar solidaridad.

El segundo paso en la inteligencia emocional precisa del control de los pensamientos autodestructivos.

Podemos explicarnos en forma optimista o pesimista las emociones que sentimos.

Ser pesimistas refuerza el pensamiento negativo y alimenta la emoción; ser optimista transforma el pensamiento al provocar actitudes flexibles y produce alternativas de solución al conflicto. El control de las emociones produce confianza, adaptabilidad e innovación.

El tercer paso en la inteligencia emocional es la acción. La actitud proactiva que surge por la armonía interior que motiva es la diferencia entre lograr la meta o no. El logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo son expresiones del manejo de la motivación personal.

El último paso en la inteligencia emocional es la empatía, su base es la conciencia de uno mismo para reconocer las emociones de los demás. Entender a los que nos rodean, aceptarlos, respetarlos e interesarnos por otros es el proceso de crecimiento y madurez personal.

Los sentimientos positivos se traducen en beneficios a la salud. El liderazgo en enfermería requiere de un manejo de la inteligencia emocional. El apoyo emocional es una idea vieja en el manejo de pacientes, pero hoy retoma con fuerza la importancia de su aplicación.

Incluir en la atención de enfermería la realidad emocional de los pacientes y tratar de mitigar los sentimientos negativos ha sido también una de las formas integrales del servicio. El valor agregado más importante de la atención médica puede ser considerar el impacto de las emociones en la salud.

El liderazgo en enfermería trasciende lo individual y deriva en lo social. Al considerar las necesidades, los deseos y las creencias de otras personas se tienen el inicio de una conciencia social.

El trabajo en equipo requiere de armonía porque es lo que motiva; por el contrario, un equipo sin armonía no es confiable ni seguro.

La influencia para cuidar la salud de otras personas requiere de las enfermeras con habilidades sociales, de la comunicación efectiva, del manejo de conflictos y del logro de cambios para beneficio de nuestros seguidores.

Manejo de conflictos

El conflicto es la diferencia que existe entre las personas ante determinados hechos. Puede ser constructivo o destructivo.

Como fuentes del conflicto tenemos:

- La diferencia de información
- La diferencia de interpretación
- La percepción de la importancia de los hechos
- Metas y objetivos diferentes
- Diferencia de valores

En las organizaciones humanas la complejidad de niveles de organización y especialidades provocan y dan origen a diversos conflictos. Las barreras en la comunicación impiden el entendimiento y la comprensión de los conflictos.

Es claro que la fuente de los conflictos es interminable y puede tornarse más compleja cuando las diferencias se acumulan y no son resueltas.

El conflicto de base estructural, ya sea vertical u horizontal, se produce con las diferencias entre niveles jerárquicos.

Generalmente por una deficiente comunicación, deficiente comprensión o por las intenciones de controlar las conductas.

El conflicto entre línea y *staff* representa una lucha por el dominio, el conflicto entre posiciones o puestos que puede darse por una deficiente comunicación o por la incongruencia del emisor y su conducta. El conflicto interpersonal que se origina del protagonismo de las personas.

Las reacciones ante los conflictos dependen del manejo de emociones que cada persona habitualmente realiza.

Etapas del conflicto

Etapa latente. Es una fase que precede un comportamiento conflictivo, presenta antecedentes que implican la diferencia de opiniones; se percibe el conflicto, existe una conciencia de tensión. Las emociones latentes y manifiestas están presentes.

Conflicto manifiesto. Es el comportamiento observable que se genera por la diferencia y se experimenta con la emoción.

Solución de conflictos

Existen diversos enfoques para solucionar los conflictos, también se describen técnicas, estrategias y manejo de emociones. Algunos de los métodos usuales son:

1. **Evitar las confrontaciones.** El método consiste en no hacer frente al conflicto. Es posible utilizarlo cuando la confrontación es entre un individuo fuerte y poderoso, y otro es débil. Cuando la diferencia de opinión no afecta el trabajo, cuando no es posible llegar a un acuerdo o cuando el costo de la confrontación es más alto que los beneficios de solucionar el conflicto. Evitar el conflicto no lo resuelve, como consecuencia puede acumularse tensión y provocar resentimientos. Sin embargo, en ocasiones evitar la confrontación permite reducir los sentimientos negativos y encontrar la serenidad para hacerle frente.
2. **Conciliar.** La conciliación permite la cooperación y busca un acuerdo entre las partes. Se utiliza cuando es indispensable conservar la armonía del grupo, el método necesariamente implica el sacrificio de alguna de las partes, el problema no se resuelve de fondo pero se logra un acuerdo que permita continuar con el trabajo.
3. **Flexibilidad.** Transigir en asuntos conflictivos permite la cooperación, quienes son flexibles en sus puntos de vista están al mismo tiempo cediendo. Ser flexibles y sacrificar es una solución parcial al conflicto. Puede utilizarse cuando los oponentes se encuentran en igualdad de circunstancias.
4. **Colaboración.** Consiste en encontrar una solución en la que participen ambos oponentes, puede lograrse el compromiso y la acción, pero es un método que requiere tiempo para lograr la colaboración de las partes.
5. **Competencia.** Consiste en una actitud derivada del poder y la autoridad. La jefa puede ser agresiva para alcanzar las metas. La situación que se genera es de que gana una parte, pero pierde la otra. Puede ser útil cuando se requiere una decisión rápida o cuando hay que tomar medidas no aceptadas. Incluye el uso del poder, la fuerza o la normatividad.
6. **Manejo de emociones.** Incluye el control de las emociones negativas y la solución se orienta a la búsqueda de la armonía interior de las personas.

Capítulo 13

Creación de una empresa de servicios de enfermería

El ejercicio profesional de la enfermería es hoy una realidad que debe mostrarse en la creación de empresas de servicios. Con el propósito de ofrecer una guía que permita diseñar y crear empresas de servicios de enfermería en forma independiente, es decir, fuera de la ubicación tradicional que únicamente concibe a la enfermería al interior de clínicas y hospitales, en este capítulo se escribe como utilizar las herramientas de la administración de empresas de servicios.

Creación de valor de los servicios de enfermería

El entorno en que se prestan los servicios de enfermería es sumamente competitivo. No sólo está el sector oficial, con el que los clientes son consumidores de un sistema habitual, ya sea porque son derechohabientes —en el caso de México, del IMSS o del ISSSTE— o porque son personas que recurren a instituciones de población abierta que son financiadas por el Estado, también están las clínicas y los consultorios privados que ofrecen atención médica a los pacientes que pagan el servicio específico. Por otra parte, en México, la cobertura del Seguro Popular crece rápidamente.

Para lograr un posicionamiento exitoso, los directivos de las empresas de servicios de enfermería deben comprender las preferencias de los clientes y los servicios que la competencia ofrece, al mismo tiempo que se puede definir una visión que articule la forma de servir a los clientes con ventaja sobre la competencia. La ventaja competitiva reside en la diferencia significativa que perciben los clientes entre una empresa y otra.

Estrategias de enfoque

En lugar de competir en un mercado tan saturado, es necesario enfocar los esfuerzos en aquellos clientes que desean ser mejor atendidos y ofrecer una variedad de servicios a un segmento de mercado específico.

Considerando lo anterior, las estrategias para lograr el éxito son (figura 13-1):

- Enfoque de servicio
- Enfoque total
- Enfoque de mercado, y
- Sin enfoque

Una organización que ofrece servicios de enfermería y que utiliza una estrategia de servicio concentra sus esfuerzos en el servicio esencial a un mercado amplio.

Servicio
• Servicio esencial
• Amplio mercado

Total
• Servicios limitados
• Mercado específico

Mercado
Variedad de servicios

Sin enfoque
• Variedad de servicios
• Amplio mercado

Figura 13-1

Si utiliza un enfoque total, ofrece una limitada variedad de servicios a un segmento de mercado específico y pequeño.

En el enfoque de mercado se concentran los esfuerzos en un segmento de mercado pequeño, pero con una amplia variedad de servicios.

Sin enfoque están aquellas empresas que tratan de atender mercados amplios y ofrecer gran variedad de servicios.

Un segmento de mercado está compuesto por un grupo de clientes que comparten características, necesidades, comportamientos de compra o patrones de consumo. Por ejemplo, clientes que requieren servicios de enfermería a domicilio.

El segmento objetivo se elige según determinadas variables, que son convenientes para la empresa. Por ejemplo, clientes de determinada región, con poder adquisitivo, de edad específica, que requieran servicios profesionales de enfermería, que valoren la atención personalizada, etc. Para lograr la preferencia de los clientes se debe crear un atractivo diferencial. Para desarrollar un concepto apropiado de servicios de enfermería se requiere una investigación formal de mercado.

Los estrategas deben tomar en cuenta cuál es el propósito del cliente al utilizar el servicio, quiénes toman la decisión sobre la compra del mismo, cuándo se utiliza y qué atributos debe tener. El trabajo de los investigadores de mercado consiste en encuestar a los clientes del segmento objetivo, identificar la importancia que le dan a los atributos del servicio y el grado de satisfacción que determina la elección final.

El posicionamiento

El proceso para ubicarse competitivamente en el mercado tiene su base en ciertos principios administrativos del posicionamiento:

1. Ubicar a la empresa en la mente de los clientes de su mercado objetivo.
2. Establecer un mensaje simple pero consistente que llegue al cliente.
3. Destacar las diferencias con sus competidores.
4. Enfocar los esfuerzos al mercado objetivo.

En un mercado ampliamente competido la posición refleja la percepción del cliente sobre el servicio, de acuerdo con los atributos que persisten en la mente del consumidor. El uso de marketing es importante para generar una distinción especial en la mente del usuario.

Las decisiones sobre los atributos sustanciales de la empresa de servicios de enfermería tienen su base en los estudios de investigación realizados previamente y en especial los que se refieren al servicio, al precio y a la disponibilidad.

Para optimizar el atractivo de los servicios de enfermería en los clientes puede ser necesario cambiar el desempeño de ciertos atributos, mejorar el precio o modificar la forma de entrega.

El posicionamiento cumple una función fundamental en la estrategia del negocio, porque vincula el análisis de mercado y la competencia con el análisis interno. Tomando en cuenta los análisis interno y externo se establece una declaración de posición.

El desarrollo de una estrategia de posicionamiento en servicios de enfermería puede aplicarse a diversos niveles, según la naturaleza del mismo. Debido a la característica intangible del servicio, una estrategia de posicionamiento sirve para ayudar a los clientes a formarse una idea sobre el servicio que se ofrece.

Pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento:

1. Análisis de mercado. Determinar el segmento objetivo, establecer la posición y puntualizar las diferencias con los competidores.
2. Análisis interno. Recursos, limitaciones, valores, plan de marketing.
3. Análisis competitivo. Análisis FODA, posicionamiento actual.

Las posiciones son dinámicas porque el mercado y el mundo mismo están en constante evolución. La competencia activa implica generar ventajas competitivas y valor. A menudo, los mapas perceptuales resultan útiles para generar ventajas competitivas.

El valor agregado

Cuando los clientes compran un servicio, aceptan que éste se relaciona con desempeños, actos o acciones que constituyen una experiencia, no un bien. La evaluación por parte de los clientes está condicionada al proceso de la prestación.

Cuando el producto del servicio se complementa con otros suplementarios, se habla de un servicio ampliado que añade valor al servicio esencial.

En la oferta de servicios se toman en cuenta tres componentes: servicio esencial, proceso de entrega básica y servicios suplementarios. Además, es importante considerar la secuencia de prestación en el tiempo.

El diseño de servicios es una tarea compleja que puede facilitarse utilizando los diagramas de flujo en una versión conocida como blueprinting (mapeo), que recibe ese nombre porque anteriormente se imprimían en papel especial con las anotaciones y dibujos escritos en tono azul.

Un mapeo de servicios requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación de un servicio y de su correspondiente producción, además de los vínculos entre dichas actividades.

Para elaborar un mapa de servicios tomaremos en cuenta los siguientes elementos:

1. Escenario frontal. Normas para establecer contacto directo con el cliente.
2. Evidencia física.
3. Acciones con los clientes.
4. Línea de interacción.
5. Acciones del escenario frontal.
6. Línea de visibilidad.
7. Acciones tras bambalinas (*back office*).
8. Procesos de soporte.
9. Tecnología.

Cuadro 13-1 **Mapa de servicios de enfermería a domicilio.**

Línea del tiempo	Primer acto	Segundo acto	Tercer acto
Parámetros de servicio **Escenario frontal**	Tiempo de respuesta ✰ Normas de contacto directo Recepción de solicitud	Tiempo ✰ Normas para dar buen servicio ☹ Servicio a domicilio	Tiempo ✰ Normas para despedida ☹
Evidencia física	Tono de voz	Puntualidad ☹ Presencia	Proporcionar información
Línea de interacción			
Acciones con los clientes (pacientes, visible)	Aceptar solicitud Confirmar lugar, fecha y hora	Procedimientos especiales	Entregar registros Dar instrucciones
Acciones para los clientes (invisible)	Verificar disponibilidad ☹ Reservar	Preparación de material y equipo	Entrega de equipo
Línea de interacción			
Tras bambalinas **Procesos de soporte**	Asignar turnos Proporcionar orden de servicio	Asignar equipo especial Entregar formas de resguardo Entregar equipo	
Línea de interacción			
Tecnología	Registrar información Facturar Asignar personal		

☹ Principal punto de falla.
✰ Riesgo de espera.

Los mapeos de servicios clarifican las interacciones clientes-empleados, los procesos operativos y la tecnología. Pueden emplearse para facilitar la integración de la dirección. Al intercalar y señalar los posibles puntos de falla permiten diseñar estrategias para corregir o mejorar dichos procesos. Los riesgos de tiempo, cuando son identificados, son susceptibles de establecer topes a los límites. El cuadro 13-1 muestra un ejemplo de un mapa de servicios de enfermería a domicilio, como una experiencia de desempeño.

Capítulo 14

Proyecto para crear un negocio de servicios de enfermería

Un negocio de servicios de enfermería inicia con la elaboración de un plan que integre todos los aspectos mencionados.

El contenido probable del plan estratégico es:

- Datos generales de la empresa
- Proyecto y objetivos
- Misión
- Visión
- Valores
- Organización
- Evaluación interna
- Evaluación externa
- Sector
- Producto
- Mercado
- Oportunidad
- Servicio
- Puntos fuertes
- Estrategias diferenciales
- Rentabilidad
- Seguridad
- Implantación de estrategias

El proyecto que se presenta a continuación inicia con la elección de un logotipo, que debe ser llamativo a los sentidos.

El logotipo se integra con una imagen que representa una enfermera, una flor que agrega arte y colores cálidos para sugerir trato amable. Las ondas del logotipo le dan vida y movimiento.

Central de Enfermería

Datos generales

La Central de Enfermería está proyectada como una empresa de servicios en la atención médica, regulada por la Ley General de Salud.

Se reglamenta por las normas oficiales de salud y se representa ante la autoridad sanitaria por un promotor sanitario certificado.

Con una inversión inicial de $____________________, así como de diez socios capitalistas, es única en su género porque no existe ninguna semejante en la zona de influencia donde se piensa ubicar.

La idea central de la empresa es aprovechar el conocimiento especializado de los socios en beneficio de la comunidad, promover los valores de la misma y observar estrictos criterios de excelencia.

La intención es convertirnos en la primera y más importante empresa de servicios de enfermería orientada al cliente.

Denominación o razón social: Central de Enfermería
Registro Federal de Contribuyentes:
Domicilio:
Delegación o municipio:
Entidad federativa:
Teléfono:
Fax:
Registro de inicio de función: Pendiente
Promotor sanitario ____
Propietarios: Grupo Enfermeras Unidas

Proyecto y objetivos

La Central de Enfermería se proyecta como una empresa de servicios de enfermería especializada única en su género, cuya orientación se inclina en torno a tres líneas generales:

1. Liderazgo en costos.
2. Orientación al cliente.
3. Servicio especializado.

Los clientes naturales serán todos aquellos que requieran atención de enfermería especializada en las instalaciones o en su domicilio.

Misión

- Central de Enfermería es una empresa que ofrece a sus clientes servicio especializado de enfermería en la prevención, curación y rehabilitación de problemas de salud en un ambiente adecuado o en su domicilio

Visión

- Ser la primera y la más importante empresa de servicio de enfermería especializado en México

Objetivos

1. Establecerse como una empresa que proporcione los servicios de enfermería especializados y de excelencia en el país.
2. Consolidarse como la empresa más importante de enfermería en el sector privado de la atención médica, en su zona de influencia.

3. Capturar la preferencia de los pacientes en la solución de sus necesidades de atención de enfermería.
4. Facturar un promedio mensual de $__________.

Valores

- **Excelencia en la prestación de servicios.** Implica trato profesional, especializado, cuidadoso y responsable.
- **Valor agregado.** Ofrecemos valor a nuestros pacientes al brindarles un servicio cuidadoso, suave y delicado que pretende satisfacer sus expectativas de los servicios de enfermería.
- **Discreción.** En el manejo de terapias de rehabilitación que posibiliten la lealtad de nuestros pacientes y el valor significativo que hace la diferencia en el cuidado que otros prestadores de la salud puedan darles.
- **Protección.** Salvaguardar a los clientes de problemas de salud agregados por cuidados deficientes.
- **Respeto.** Al cliente con un trato amable, suave y delicado.
- **Espíritu de equipo.** El éxito de la empresa depende del trabajo motivado y enérgico de nuestro equipo, apreciamos el esfuerzo, la responsabilidad, el progreso y la adhesión de todos.

Evaluación interna

Para las evaluaciones interna y externa se utiliza el análisis FODA, agrupando los datos en la matriz correspondiente.

Del análisis interno se puede concluir que, al estar conformado el grupo de socias por enfermeras con excelente preparación, el conocimiento es una de nuestras fortalezas y la experiencia en el manejo de procedimientos especiales varía pero se mantiene un promedio de 10 años, además de que se cuenta con la infraestructura necesaria para ubicar la clínica.

Las debilidades internas se traducen en desconocimiento en los aspectos de mercadotecnia, en la falta de claridad de estrategias para captar clientes y en el insuficiente efectivo (figura 14-1).

Evaluación del ambiente externo

Situación actual

La Salud en México

En México, el sistema nacional de salud se integra por instituciones de seguridad social, instituciones de población abierta y el sector privado, mismas que son:

- Entre las instituciones de seguridad social tenemos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y Petróleos Mexicanos (Pemex), prestando servicios únicamente a sus derechohabientes
- Entre las instituciones de población abierta están: la Secretaría de Salud, los Servicios Estatales de Salud (SESA) y el programa IMSS Oportunidades, que presta servicios a la población que no tiene seguridad social
- El sector privado, que brinda servicios a las personas con capacidad de pago

Factores internos (controlables) / Factores externos (no controlables)	*Lista de fortalezas* • **F 1 El conocimiento** • **F 2 La experiencia** • **F 3 Los recursos**	*Lista de debilidades* **D 1 Desconocimiento en aspectos de mercadotecnia** **D 2 Falta de estrategias** **D 3 Falta de efectivo**
Lista de oportunidades 01. Los problemas de salud 02. Pacientes potenciales 03. Demanda de servicios de enfermería de calidad	*FO (maxi-maxi)* E1. Dirigir los esfuerzos a servicios domiciliarios E2. Incrementar servicios suplementarios E3. Ofrecer servicios de calidad	*DO (mini-maxi)* E1. Reforzar marketing E2. Servicios con orientación al paciente
Lista de amenazas A1. Ampliación de cobertura A2. Barreras culturales A3. Competencia	*FA (maxi-mini)* E1. Costo accesible E2. Educación E3. Producto diferenciado	*DA (mini-mini)* E1. Estudio de mercado E2. Estudio de competencia

Figura 14-1 Análisis FODA.

Los servicios que prestan las instituciones de seguridad social a sus derechohabientes son financiados en forma tripartita; es decir, una parte es aportada por el gobierno, otra por el empleador y la tercera por el trabajador. En el caso del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, la parte que proporciona el empleador, que es el Estado, son por tanto también recursos propios. Las instituciones que atienden a la población abierta son financiadas por los gobiernos federal y estatales, mas en una mínima proporción los ingresos por cuotas de recuperación que pagan los usuarios. El sector privado se administra con los recursos de los dueños y los pagos directos que reciben de sus clientes.

En los últimos años, México ha incrementado su gasto en salud de forma importante pero no suficiente todavía. Se considera un indicador de 6.5 del Producto Interno Bruto (PIB), en 2005.[1] La inversión en salud se encuentra por debajo del promedio latinoamericano.

Existen en México 23 269 unidades de salud, de las cuales 86.8% están en el sector público y 17.2% en el sector privado. A su vez, 1 121 hospitales son públicos con 78 643 camas, de las cuales 53.7% son para el sector de la seguridad social.

En 2005, México disponía de 648 283 trabajadores de la salud, de los cuales 22.2% eran médicos, 30.5% enfermeras y 4.5% personal en servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

La atención médica

En México, el Estado se hace cargo del desarrollo social, por ello los servicios de salud dependen directamente de la capacidad de financiamiento del mismo. La dinámica social, política y económica de los mexicanos es sumamente compleja, se cuenta actualmente con una población de más de 108 millones de habitantes, con una tasa anual de crecimiento de 2 por ciento.

1 Programa Nacional de Salud 2007-2012.

Características

- Atención médica de tipo curativo y asistencial. La cultura de los mexicanos nos induce a la búsqueda de la atención médica sólo cuando la enfermedad está presente. No es práctica común realizarse revisiones periódicas, ni cuidar la salud. Como consecuencia, en muchas ocasiones es demasiado tarde y se hace necesario el internamiento para restaurar la salud.
- Cobertura limitada a la capacidad económica del paciente. A pesar de los esfuerzos del Estado en cuestiones de salud para proveer a todos los mexicanos de la garantía constitucional, la cobertura de atención no incluye al 100% de la población. Podemos decir que la salud está al alcance de quien puede pagarla.
- Tratamientos con base en medicamentos. Prioritariamente se atiende al paciente con fórmulas medicamentosas, lo que subordina a las instituciones médicas a la industria farmacéutica.
- Atención de tipo especializado. La medicina se practica por especialidades, es decir, si tienes problemas de corazón acudes al cardiólogo; de riñón, al urólogo, etc., lo que implica una deficiencia en cuanto a la atención médica integral.
- Concentración de establecimientos médicos en las zonas geográficas de mayor densidad de población. Por supuesto, los recursos para atender la salud y los recursos humanos también muestran concentración. La mayoría de los establecimientos médicos que tienen capacidad para atender la problemática grave de las personas está localizado en las grandes ciudades del país.
- La atención. El tipo de atención que se recibe en los establecimientos médicos depende del tipo de institución. Es frecuente que sea deficiente en las instituciones descentralizadas por servicio, como lo son las que pertenecen a la seguridad social.

En dichos establecimientos es el médico quien dirige, organiza, distribuye y toma decisiones. El paciente se convierte en un receptor pasivo asociado al interior de las instituciones.

La mortalidad general

En los últimos años se ha producido en México un descenso muy importante de la mortalidad en todos los grupos de edad. Las causas de muerte y discapacidad han cambiado y hoy predominan enfermedades no transmisibles y lesiones.

Las causas de mortalidad por enfermedades no transmisibles requieren tratamientos especializados y costosos; además, el envejecimiento de la población y los estilos de vida actuales presentan daños a la salud que requieren de otras formas y tratamientos médicos.

Principales causas de mortalidad general

1. Diabetes mellitus.
2. Enfermedades isquémicas del corazón.
3. Cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado.
4. Enfermedad cerebrovascular.
5. Enfermedad pulmonar obstructiva crónica.
6. Afecciones en el periodo perinatal.
7. Accidentes de tránsito de vehículo automotor.
8. Infecciones respiratorias agudas bajas.

9. Enfermedades hipertensivas.
10. Nefritis y nefrosis.
11. Homicidios.
12. Desnutrición calórica-proteica.
13. Tumor maligno de tráquea, bronquios y pulmón.
14. Tumor maligno de estómago.
15. Tumor maligno de hígado.
16. Tumor maligno de próstata.
17. Sida.
18. Suicidios.
19. Tumor maligno de cuello de útero.
20. Enfermedades infecciosas intestinales.

Morbilidad

Un aumento importante de personas con sobrepeso y obesidad, diabetes e hipertensión indican la existencia del llamado síndrome metabólico.

La prevalencia de enfermedades asociadas a la obesidad y de acuerdo con la encuesta de salud en el año 2000 muestra que cerca de 8% de los adultos mayores de 20 años sufren diabetes tipo 2 y 30% padecen hipertensión arterial.[2]

El tabaquismo, el colesterol elevado y la hipertensión arterial son factores que influyen en el desarrollo de padecimientos isquémicos del corazón y de las enfermedades cerebrovascular.

La diabetes, como primera causa de muerte en nuestro país, consume el mayor presupuesto en el sistema de salud. La edad aumenta el porcentaje de prevalencia y el riesgo de complicaciones propias de la enfermedad como la insuficiencia renal, amputación y ceguera.

Las enfermedades del corazón que constituyen la segunda causa de muerte en nuestro país se presentan por igual en ambos sexos. Como factores de riesgo tenemos el tabaquismo, el consumo excesivo de grasa de origen animal, sobrepeso, hipertensión arterial, sedentarismo, estrés y diabetes.

Si la problemática en salud ha cambiado, la enseñanza en enfermería y medicina tienen que hacerlo. Las necesidades de la sociedad respecto a la salud merecen un cambio en el sistema y parece que se ha hecho un diagnóstico efectivo.

Cambios de la población

La población mexicana presenta innumerables cambios en las condiciones y los estilos de vida, entre los cuales se pueden mencionar:

- La disminución de la fecundidad.
- El rápido envejecimiento de la población y consecuentemente el aumento de las enfermedades crónicas que naturalmente representan mayores costos de atención.
- El aumento de los grupos de población que viven en condiciones de extrema marginación y sin acceso regular a los servicios de salud.
- La presencia de enfermedades técnicamente evitables.

2 *Op. cit.*

- Tendencia al aumento de problemas de orden social que se reflejan en alcoholismo, adicciones, enfermedades mentales, enfermedades de transmisión sexual.
- Accidentes y violencias, dañando principalmente a la población joven y en edad productiva.

La dinámica del fenómeno-salud enfermedad se da en medio de escenarios complejos como:

- La creciente industrialización y sus consecuencias ambientales. La producción de desechos tóxicos que envenenan el agua, la tala inmoderada, los productos no reciclables, entre muchas otras consecuencias, generan problemas de salud como el cáncer de la piel, el ritmo de trabajo acelerado produce depresiones, agresión, violencia, estrés.
- La rápida y cambiante evolución de la ciencia y la tecnología. La innovación y la introducción de nuevas formas de trabajo, de otras maneras de curar o de prevenir, producen necesariamente cambios en el sistema de salud.
- Las telecomunicaciones y la informática, como parte de la práctica médica. El cambio en el manejo de datos, de conocimientos, de aparatos son una muestra de la renovación en el sistema de salud.
- La pobreza y la marginación de cada vez mayores grupos de la población. Con el crecimiento de la población y las crisis económicas mundiales se producen nuevos grupos de personas en condiciones de pobreza, incluso se le denominan grupos de pobreza extrema, los que afrontan graves problemas de salud pública.
- La enajenación y el elevado índice de estrés, que producen un aumento en los problemas relacionados con la salud mental.
- Las reformas de los sistemas de salud en muchos países y consecuentemente su influencia en los globalizados.
- La búsqueda del predominio de la prevención sobre la curación, que obliga a cambiar el esquema de la salud social.
- El resurgimiento de la bioética como alternativa para frenar los efectos de la globalización en la modificación de valores de la sociedad.
- La proliferación de medicinas alternativas que producen un aumento del mercado de servicios de salud y su regulación.
- La certificación de la práctica profesional de las áreas de salud que obliga a las instituciones educativas a plantearse nuevos retos.
- Búsqueda de la calidad y la eficiencia en la atención médica, que obligan a adoptar un paradigma administrativo adecuado a la demanda de servicios médicos, según expectativas de los clientes.
- Aumento de la competitividad en las instituciones de salud.

Estadísticas de salud

Es sumamente interesante lo que ocurre en nuestro país, daños a la salud como enfermedad, discapacidad y muerte se concentran en forma creciente en los adultos mayores.

Las estadísticas de la Dirección General de Información en Salud (DGIS), de la Secretaría de Salud, reportan que el 84% de las muertes en México se deben a enfermedades no transmisibles y a lesiones, y de ese porcentaje el 54% son en mayores de 65 años.

Se estima que 38% de los 2.3 millones de muertes que se produjeron en México entre 2000 y 2004 eran evitables.

En mujeres, dichas muertes fueron afecciones originadas en el periodo perinatal, la cardiopatía isquémica, el cáncer de mama, la diabetes, el cáncer cervicouterino, las complicaciones del embarazo, parto y puerperio, la cirrosis hepática y las infecciones respiratorias.

En varones, la cirrosis hepática, la cardiopatía isquémica, los accidentes de tránsito y el sida.

Las muertes evitables dejan entrever problemas de acceso al sistema de salud o falta de calidad en la atención médica.

En 2005, México perdió 15 millones de años de vida saludable (AVISA) debido a muertes prematuras y discapacidades, distribuidas de la siguiente forma:

- Se pierden aproximadamente 4 millones de años vida saludable en la población de menores de cinco años, en su mayoría por muertes prematuras causadas por enfermedades transmisibles.
- Otros 4 millones se pierden por enfermedades en personas entre 15 y 44 años de edad
- Más de un millón de años vida se pierden por lesiones accidentales e intencionales.
- Entre los hombres de 15 a 44 años, las lesiones son responsables del 56% de pérdida de los AVISA.

Los padecimientos con mayores pérdidas de AVISA en mujeres son la depresión unipolar y diabetes, cataratas, osteoartritis, Alzheimer y asma bronquial. En varones, la cirrosis, el consumo de alcohol, los accidentes y las lesiones.

El riesgo de pérdida de los AVISA por un accidente automovilístico o por una agresión física es tres veces más alto que por neumonía, un infarto al corazón o por diabetes mellitus.

La oportunidad

- No existe en la ciudad una empresa que preste servicios especializados de enfermería.
- Las instituciones del sector público ofrecen servicios de enfermería, pero se limitan a la hospitalización.
- Los servicios de enfermería que se ofrecen en el sector oficial se caracterizan por ser masivos, de baja calidad y parciales.
- Las instituciones del sector privado trabajan en las mismas áreas que las del sector público y con las mismas características.

El producto y el servicio

Nuestros servicios tienen su base en cuatro líneas generales, que son:

1. La prevención.
2. La curación.
3. La rehabilitación.
4. El servicio domiciliario.

El servicio preventivo

- Detección de problemas de salud crónico degenerativos
- Detección de diabetes, cáncer, embarazo, hipertensión, síndrome metabólico, deshidratación
- Aplicación de vacunas
- Promoción y educación para la salud
- Intervención en crisis
- Estimulación temprana
- Educación para la salud
- Promoción de la salud

El servicio curativo

- Tratamientos terapéuticos
- Urgencias médicas
- Curaciones
- Aplicación de inyecciones por vía intravenosa, intramuscular, intradérmica, subcutánea
- Atención al paciente con diálisis
- Control del embarazo, atención del parto y cuidados puerperales
- Aplicación de vendajes, yesos y prótesis
- Reanimación cardiaca y pulmonar
- Aplicación de sondas
- Oxigenoterapia
- Aplicación de insulina, sueros y tratamientos especiales

El servicio de rehabilitación

- Rehabilitación física
- Terapias de salud mental en depresión, alcoholismo y farmacodependencia
- Entrenamiento en el autocuidado

El servicio domiciliario

- Educación para la salud
- Cuidados asistenciales
- Tratamientos especiales
- Control de diabéticos
- Quimioterapias
- Control del embarazo
- Asistencia geriátrica
- Estimulación temprana
- Cuidado general

Puntos fuertes y ventajas

Las ventajas diferenciales de la Central de Enfermería, son:

- Somos un equipo de especialistas en enfermería en sus diversas ramas, conocedoras de nuestra profesión y dispuestas a brindar excelencia
- Nuestra experiencia es demostrable
- Nuestros servicios garantizan la satisfacción del cliente y un alto valor agregado
- Podemos ser altamente competitivos en servicio, precio y respuesta ágil, lo que nos otorga un amplio margen
- Podemos ser líderes en nuestro negocio

Los clientes

Nuestros clientes potenciales son:

- Todas las personas que requieran atención de enfermería especializada en nuestras instalaciones o en sus domicilios

- Médicos particulares que soliciten el uso de nuestras instalaciones
- Todos los pacientes que están insatisfechos de la atención que reciben de parte del sistema de salud

El mercado potencial

Por ser la salud y su problemática una situación por la cual todos los seres humanos pasamos en algún momento de nuestra vida, el mercado potencial está constituido en nuestra zona de influencia por:

- Más de un millón de personas
- La capacidad instalada planeada es para la asistencia de un total aproximado de 60 clientes diarios

Competitividad

- La competencia en nuestro sector es nula, en relación a que no existe una organización que provea de cuidados independientes de enfermería.
- Existen organizaciones del sistema de salud y del sector privado que ofrecen atención médica incluida la de enfermería.
- En general, podemos decir que el paciente es un receptor pasivo de las instituciones médicas, es frecuente el servicio deficiente e impersonal.
- La situación actual de la competencia en salud, si puede llamarse así porque finalmente el propio sistema será proveedor, se representa por el IMSS y el ISSSTE, y como el sector oficial representado por instituciones a población abierta de la Secretaría de Salud (SS) acaparan el cuidado de la salud, implica que sus pacientes se conviertan en nuestros clientes potenciales en el 83 por ciento.

Por lo anterior, la evolución y el crecimiento de nuestra empresa pueden asumirse que en mediano plazo tendrán un crecimiento potencial alto.

Evolución prevista del mercado potencial

Considerando que la atención de enfermería que se proporciona en el sistema de salud se caracteriza por deficiencia e insatisfacción del paciente, podemos prever un crecimiento y evolución del mercado potencial a medio plazo de un 80% (figura 14-2).

Tanto el IMSS y el ISSSTE como el sector oficial representado por instituciones a población abierta de la Secretaría de Salud proporcionan servicios médicos y de enfermería al 83% de la población en México, lo que significa que los clientes potenciales son los pacientes insatisfechos, lo que representa un 60% de ellos.

Puede asumirse que dadas las condiciones y características del sistema de salud, la evolución y el crecimiento de nuestra empresa a mediano plazo tendrán un crecimiento potencial alto.

Datos financieros

Los datos financieros se muestran con un análisis financiero, el análisis del punto de equilibrio, el cálculo del valor presente neto y el balance general. Se presenta un ejemplo en los cuadros 14-1 y 14-2, así como en la figura 14-3.

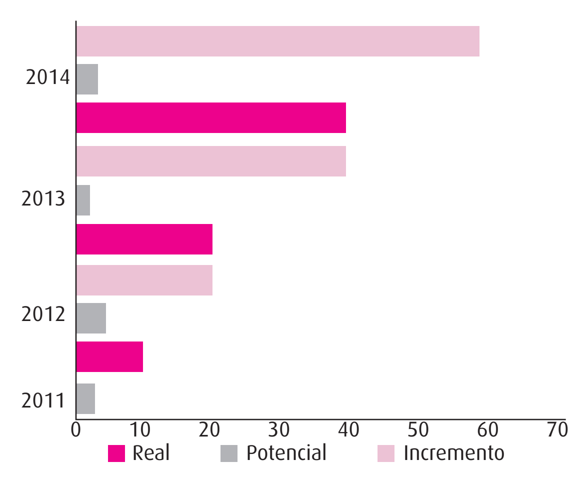


Figura 14-2 Evolución (prevista) del mercado potencial.

Cuadro 14-1 Central de enfermería. Análisis financiero.

Inversión inicial	Cantidad	Precio unitario	Costo total	Total X	Depreciación	%
Terreno 4 hectáreas	4	300 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00		
Proyecto arquitectónico y honorarios	1	200 000.00	200 000.00			
Costo de edificio	3 000.00	5 000.00	15 000 000.00	15 200 000.00	760 000.00	5
Equipo de curación						
Aparatos multifunción	5	10 000.00	50 000.00			
Mesa de curaciones	1	20 000.00	20 000.00			
Mesa de riñón	1	10 000.00	10 000.00			
Bulto de cirugía	5	8 000.00	40 000.00			
Autoclave	1	20 000.00	20 000.00			
Instrumental diverso	10	5 000.00	50 000.00			
Equipo rojo	5	2 000.00	10 000.00	200 000.00	20 000.00	10
Suma inversión inicial			17 021 263.00			
IVA de inversión inicial			2 553 189.45			
Gran total de inversión inicial			19 574 452.45		847 438.30	
Capital social			10 000 000.00			
Capital social por socio (9)			1 111 111.11			

Cuadro 14-2 **Análisis del punto de equilibrio expresado en unidades.**

Precio de venta	5.00				
Costo unitario	1.00				
Costos fijos	100 000				
Punto de equilibrio	25 000				
Q Ventas	0	12 500	25 000	37 500	50 000
$ Ventas	0	62 500	125 000	187 500	250 000
Costo variable	0	12 500	25 000	37 500	50 000
Costo fijo	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Costo total	100 000	112 500	125 000	137 500	150 000
Beneficio	−100 000	−50 000	0	50 000	100 000

Conclusión

1. Oportunidad. Considerando las ventajas del mercado potencial, es el momento indicado para aprovechar que la problemática de salud manifiesta un número amplio de pacientes en situación ambulatoria.
2. Puntos fuertes. Podemos ser altamente competitivos en servicio, precio y respuesta ágil, lo que nos otorga un amplio margen en relación con la competencia.
3. Estrategias diferenciales. Podemos crear un servicio totalmente diferente y con ello asegurar la preferencia de los clientes.
4. Rentabilidad. Es un proyecto viable con amplios márgenes de ganancia.
5. Seguridad. El punto de equilibrio se alcanza en 25 días; es un proyecto viable y una inversión segura.

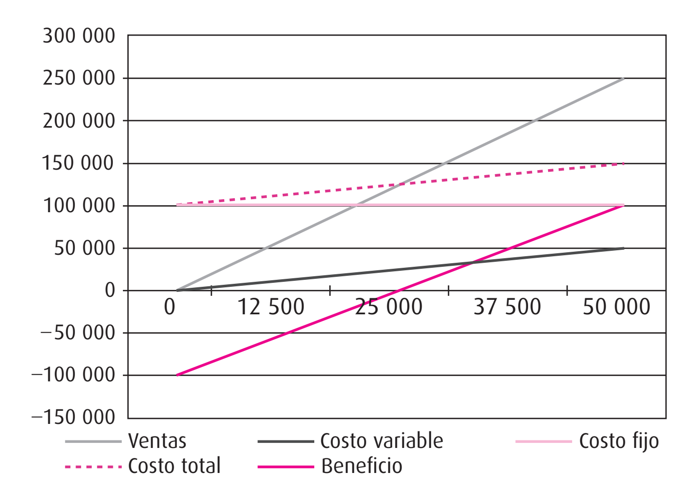
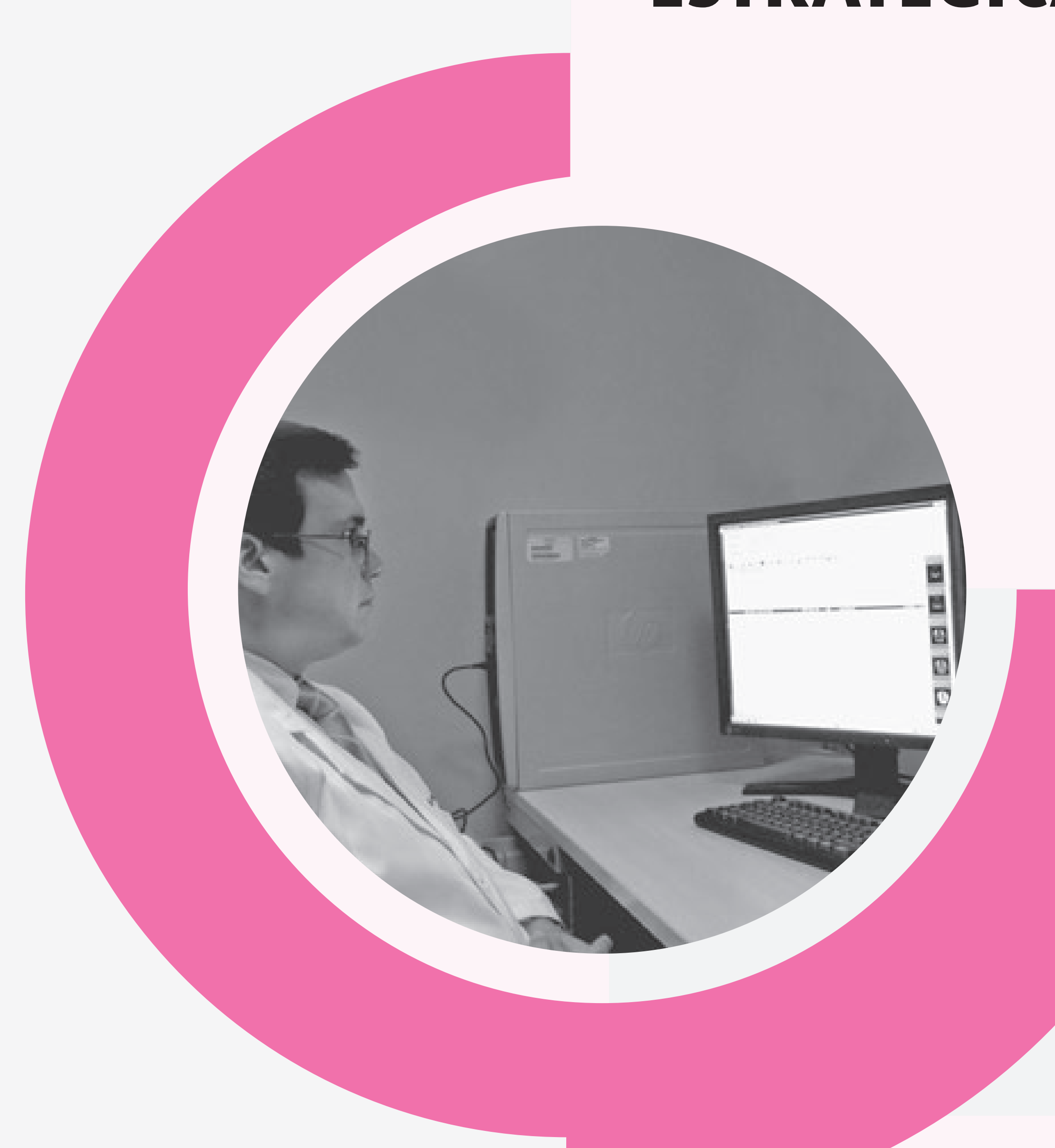


Figura 14-3

Parte III

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Capítulo 15

Planeación y ejecución de una estrategia

Los problemas de estudio de la administración a través del tiempo se desprenden de la evolución de las empresas. Primero fueron la estructura de organización y la productividad, después la división del trabajo y por último la tecnología y el ambiente. Hoy, se enfatiza la situación de las empresas en lo interno y en lo externo para determinar la situación en que se encuentran, pero además la interrogante más importante es: ¿hacia dónde dirigir la empresa?

Los administradores y directivos deben evaluar las condiciones ambientales, las presiones de la competencia, el desempeño de su empresa y la posición en el mercado, al mismo tiempo sus fortalezas, sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades competitivas.

Para responder a la pregunta planteada inicialmente, los directivos recurren a las estrategias que los llevarán en la dirección deseada, estrategias que permitan aumentar su capacidad y mejorar su desempeño financiero.

La estrategia de una empresa es el plan de acción para administrar y operar el negocio. Básicamente se requiere el compromiso administrativo con un conjunto de medidas que permitan crecer a la organización, satisfacer y atraer a los clientes, posicionarse en el mercado, mejorar su desempeño y dejar claro cómo hacerlo.

Las raíces etimológicas de la palabra estrategia provienen del verbo griego *stategos*, que significa acaudillar, planificar la destrucción del enemigo en razón de los recursos.

La palabra estrategia también se identifica con el término griego *strategeia*, que significa arte o ciencia de ser general. Para los generales griegos, cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos, de planeación y de decisiones.

Una estrategia es la fórmula para orientar las acciones, determinar qué se va a lograr, cómo se va a competir, contra quién y con qué elementos.

Alfred Chandler (1962) incluyó tres elementos en su definición de estrategia, que son: objetivos y propósitos, cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Actualmente se concibe a la planeación estratégica como: proyectar en tiempo el cumplimiento de objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influir sobre el entorno, asimilando o creando oportunidades del ambiente en beneficio de la organización. Las estrategias formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados.

La estrategia de una empresa consiste en las medidas que toma para hacerla competitiva, hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer a los clientes, así como alcanzar altos niveles de desempeño por parte de sus empleados.

Las estrategias se eligen para vencer las cinco fuerzas competitivas, que son:

- Entrada de nuevos participantes
- Riesgo de sustitución

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores

Las fuerzas competitivas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa, por ello la importancia de conocerlas para establecer las estrategias adecuadas.

La ventaja competitiva

El núcleo de una estrategia lo conforman sus acciones y operaciones para obtener una ventaja competitiva.

Una ventaja sustentable es cuando los clientes adquieren los productos de una empresa particular porque los prefieren sobre los demás, pero sobre todo cuando son clientes leales.

La estrategia competitiva es una combinación de objetivos (fines o metas) con los medios (políticas), que utilizará para alcanzarlos.

Michael E. Porter (2009)[1] menciona que "la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria… conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión…".

Según el mismo autor, en el nivel más general, existen tres estrategias genéricas internamente compatibles que son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración (figura 15-1).

Liderazgo en costos globales

Consiste en aplicar un conjunto de políticas funcionales encaminadas a alcanzar el liderazgo en costos globales.

La estrategia implica un esfuerzo significativo y agresivo para construir instalaciones eficientes, reducir costos y tener un control riguroso de los gastos sin descuidar ni sacrificar la calidad del producto o servicio que se oferta.

Al utilizar la estrategia de costos bajos pueden alcanzarse rendimientos superiores al promedio, no obstante que exista una competencia fuerte. El liderazgo en costos globales requiere de una participación considerable de la empresa en el mercado, acceso preferencial a las materias primas y gran volumen de ventas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales es necesario hacer una inversión anticipada de capital, reinvertir y acrecentar el mercado.

El liderazgo en costos se logra mediante un control riguroso de todas sus operaciones, eliminando gastos inútiles y con su sistema barato de distribución.

Estrategia de diferenciación

Consiste en ofrecer un producto o un servicio que se percibe como "único". Las formas de lograrlo son diversas, ya que puede ser por el diseño, la imagen, el sello, la marca, etc. Cuando se logra la diferenciación se obtienen rendimientos promedio superiores.

La estrategia de diferenciación a menudo impide conseguir grandes mercados, precisamente por la percepción de exclusividad; sin embargo, cuando se consigue debilita el liderazgo en costos.

1 Porter ME, *Estrategia competitiva*, 37a. reimpresión. México: Grupo Editorial Patria, 2009:51-57.



Figura 15-1 Tres estrategias genéricas.

Estrategia de enfoque o concentración

Se aplica a un grupo de clientes en un segmento de la línea de productos, en un nicho de mercado en particular, en un segmento geográfico de mercado, en los cuales puede mostrar diversas modalidades.

Se ubica generalmente en estrategias funcionales que promueven el servicio más satisfactorio para sus clientes. También se propicia en segmentos de mercado donde la competencia es débil.

Es importante precisar que las empresas tienen necesariamente que dejar bien clara su postura, eligiendo alguna de las estrategias mencionadas.

Otros autores consideran cuatro planteamientos estratégicos que distinguen a las empresas de sus competidores (figura 15-2):

1. **Proveedor de bajo costo.** Consiste básicamente en esforzarse por ser un proveedor de bajo costo para obtener ventaja competitiva. Similar a la estrategia de liderazgo en costos globales.
2. **Servicios de valor agregado.** Se pretende sacar a los competidores creando características que los distinguen y que ofrecen valor agregado.



Figura 15-2 Estrategias de posicionamiento.

3. **Centrarse en un nicho pequeño de mercado.** Se trata de ganar ventaja competitiva ofreciendo satisfacción superior a un nicho de mercado seleccionado.
4. **Capacidades competitivas.** Consiste en cultivar recursos y experiencia en capacidades que no se puedan imitar o en aspectos que la competencia descuida.

La importancia de las estrategias para posicionar a las empresas depende de la dirección y administración para aplicar una serie de movimientos y tácticas que alejen a los competidores, que inclinen la preferencia de los clientes y produzcan una ventaja competitiva sustentable.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel crearon una definición de la administración estratégica bajo la premisa de que el diseño organizacional puede describirse si se agregan factores clave como estrategias. Estos autores consideran como aspectos fundamentales de la administración estratégica los siguientes: establecer metas, determinar estrategias, implantar las estrategias y el control estratégico cuyo propósito es la retroalimentación.

Proceso administrativo para elaborar y ejecutar una estrategia

Las fases para elaborar y ejecutar una estrategia son cinco: visión, objetivos, estrategia, ejecución y evaluación (figura 15-3).

Desarrollo de una visión estratégica

Una visión estratégica consiste en describir el camino de la empresa en la preparación de su futuro. Concluye sobre el producto, mercado, clientes, tecnología y aspiraciones.

Una visión bien desarrollada es distintiva y específica. Evitar redactar conceptos genéricos que pueden ser igual en cualquier organización; por ejemplo, "ser líder en el mercado" es una visión que puede asignarse a muchas empresas. Si ésta no especifica el producto, su enfoque, sus clientes y la tecnología a emplear, consecuentemente no sirve.

Para que una visión funcione como herramienta administrativa valiosa debe desarrollar una idea clara de la empresa y su posición en el mercado, preverse a futuro, ser específica en su producto, clientes y tecnología, ser viable, justificar su conveniencia y establecer una comunicación fácil.

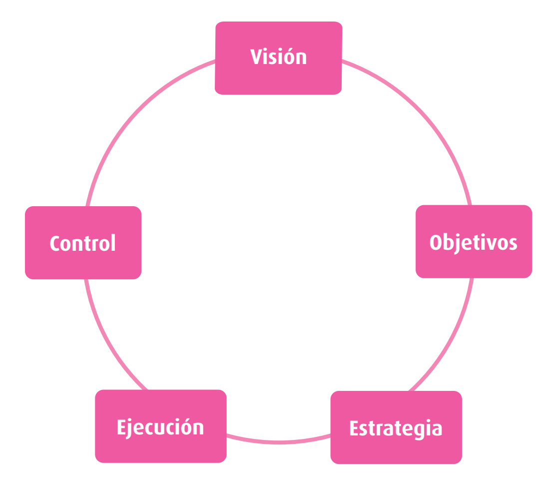


Figura 15-3 Proceso administrativo para elaborar y ejecutar una estrategia.

Se presentan a continuación ejemplos de visión.[2]

Visión de Coca-Cola de México

Utilidades: Maximizar el retorno a los accionistas sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.
Gente: Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí.
Cartera de productos: Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.
Socios: Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua.
Planeta: Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

Visión del sistema de salud en México[3]

México aspira a ser en 2030 un país con desarrollo humano sustentable e igualdad de oportunidades. La población contará con un nivel de salud que le permitirá desarrollar sus capacidades a plenitud. Para poder alcanzar una verdadera igualdad de oportunidades, será necesario asegurar el acceso universal a servicios de salud efectivos y seguros, que serán ofrecidos por un sistema de salud financieramente sólido, anticipatorio y equitativo.

2 Pueden consultarse documentos y páginas de internet de cada empresa o institución.
3 Secretaría de Salud. Programa Nacional de Salud 2001-2006. México.

Se puede ver un cambio manifiesto en las declaraciones insertas en los programas de la Secretaría de Salud, una realidad al menos en lo que a planificación se refiere, ya que el sistema de salud incorpora un nuevo paradigma administrativo.

Las políticas internacionales ciertamente influyen en la forma de administrar las organizaciones públicas. El diagnóstico de salud reconoce los problemas que dañan o afectan a la población, por lo que se buscan nuevas líneas de acción.

El Programa Nacional de Salud 2001-2006 anticipó la conformación de un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.

El propósito real de una visión estratégica es servir como herramienta administrativa para dar a la organización una dirección clara del camino a seguir. Es natural que la visión estratégica como herramienta pueda utilizarse apropiadamente o, por el contrario, en forma inadecuada.

Algunas deficiencias comunes de las declaraciones sobre la visión son:

- **Redacción ambigua o incompleta.** Cuando no se define con claridad el rumbo a seguir ni las posibles estrategias para el futuro
- **No se indican los cambios.** Cuando no se establecen los cambios del producto, mercado o cliente o no se indica cómo se realizarán
- **Visión general.** Cuando es tan amplia que la organización puede tomar cualquier dirección
- **Sin identidad.** Cuando no se distingue la organización y puede aplicarse a cualquier empresa
- **No motiva.** Cuando la declaración es poco elocuente y no inspira confianza a los inversionistas o no convence a los trabajadores

La visión estratégica de una organización tiene características que la distinguen de la misión; nos habla sobre el curso futuro de la empresa. La misión proporciona una breve perspectiva de su razón de ser actual.

La visión expresa hacia dónde se dirige la organización, la misión describe quién es, qué hace y por qué.

Véanse los siguientes ejemplos de misión:

Google

Organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.

Asimismo, según el Programa Nacional de Salud,[4] la misión del sistema de salud es:

Misión del sistema de salud

"Contribuir a un desarrollo humano, justo, incluyente y sustentable mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo de ofrecer oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana."

4 *Op. cit.*

Algunas declaraciones de misión son tan confusas que no dicen nada. Otras veces expresan los objetivos comerciales, lo cual no es recomendable porque en tal caso los objetivos son el resultado de lo que se hace y no revelan las acciones sustantivas de la empresa.

Comunicar la visión

La esencia de la visión se expresa en una frase publicitaria (*slogan*), de esa manera se transmite con eficacia y puede ser recordada por empleados y clientes.

Además, el lema (o *slogan*) se repite constantemente y ayuda a mantener en la mente de las personas el rumbo que quiere la organización.

Cuando la dirección y la administración de la organización deciden una nueva visión estratégica, es importante ofrecer razones lógicas del porqué se decide ese camino y no otro.

Si el personal desconoce el porqué de la nueva visión presentará resistencia al cambio, por tanto se deben abordar las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, levantar el ánimo, y proporcionar información oportuna y precisa como acciones de apoyo a la visión para obtener el compromiso del personal.

No es suficiente con informar una vez, es importante repetir las razones por las cuales se cambia, reforzar con cursos de actualización que justifiquen el valor del cambio, sólo de esta manera se puede trabajar hacia la consecución de objetivos implícitos en la visión.

Los beneficios de una declaración de visión son:

- Determinar el camino a largo plazo
- Reducir el riesgo de tomar decisiones sin una base sólida
- Servir como herramienta administrativa para ganar el apoyo del personal involucrado y estimular a los directivos de nivel intermedio a formular misiones departamentales, objetivos y estrategias funcionales que apoyen la estrategia general de la empresa

Valores

La visión, la misión, las estrategias y los modos de operar de una empresa son reforzadas con una declaración de valores, que son las ideas y los rasgos que determinan la conducta del personal en el logro de la visión estratégica.

Los valores básicos de una empresa deben ser congruentes con sus prácticas, a fin de obtener credibilidad y compromiso de sus integrantes.

En empresas nuevas o en aquellas donde sus valores no son reconocidos por el personal, la administración considera que los valores son conductas y prácticas comerciales que caracterizan y distinguen de otras empresas similares. Véanse los siguientes ejemplos de valores.

***Declaración de valores de la empresa Coca-Cola*[5]**

El cumplimiento de la misión y visión de Coca-Cola está guiado por una serie de valores o principios que son respetados en forma individual y empresarial; éstos son:

- Liderazgo
- Pasión

5 The Coca-Cola Company. Todos los derechos reservados, 2009.

- Integridad
- *Accountability* (rendición de cuentas, responsabilidad social)
- Colaboración
- Innovación
- Calidad

Junto con nuestra pasión por el éxito, hay otros muchos valores arraigados en nuestra cultura, valores que todos compartimos:

- Liderazgo: el coraje para lograr un futuro mejor
- Integridad: ser auténticos
- Responsabilidad: si tiene que ser, depende de mí
- Colaboración: capitalizar los beneficios del talento colectivo
- Innovación: buscar, imaginar, crear
- Calidad: todo lo que hacemos lo hacemos bien

Valores y principios del sistema de salud

Los valores y principios del sistema de salud se incluyen en los programas. Cabe señalar que la salud es un derecho y como tal está protegido por la Constitución Política, eso hace que los valores que se integran a los programas gubernamentales sean los mismos que se consagran en la Carta Magna. De igual forma, se adoptan los principios de igualdad, democracia, justicia y libertad.

La justicia en el sistema de salud se representa por la garantía de dar servicio y seguridad en la atención que necesita.

La igualdad en el trato obliga a la búsqueda de sistemas o medidas para que las personas puedan elegir de manera informada lo que más les conviene.

La democracia implica instrumentar los mecanismos para asegurar la participación de los usuarios en la toma de decisiones.

La libertad se maneja en la responsabilidad que los usuarios tienen para cuidar su salud.

Los tres principios rectores del sistema de salud se manifiestan como ciudadanía, solidaridad y pluralismo:

- **Ciudadanía.** La salud es derecho de todos los mexicanos. La protección de la salud será un derecho social
- **Solidaridad.** Responsabilidad compartida, los organismos con más recursos apoyarán a los que menos tienen
- **Pluralismo.** La participación de todas las organizaciones de salud como opciones para los usuarios en una competencia sana

Establecer objetivos

La segunda fase en el proceso administrativo (elaborar y ejecutar una estrategia) son los objetivos.

Convertir una visión estratégica en objetivos significa determinar el desempeño específico, las metas, los resultados y los productos que la administración de la empresa quiere lograr.

Se recomienda la elaboración de los objetivos extensos para impulsar al personal a la creatividad, a mejorar su desempeño y su posición en el mercado, y al mismo tiempo centrarse en las acciones.

De acuerdo con Thompson Jr., Strickland y Gamble (2008),[6] "*se requieren dos tipos muy distintos de puntos de referencia para el desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y el desempeño estratégico…*".

Los autores identifican como objetivos financieros los incrementos, mayores márgenes de ganancias, mayor valor de la inversión, flujos de efectivo interno suficientes y ganancias. Como objetivos estratégicos están el elevar el porcentaje de participación en el mercado, menores gastos, superar competidores, productos nuevos, liderazgo, fortalecer atractivo de la marca, mejorar las ventas y colocar productos antes que los competidores.

También mencionan la necesidad de indicadores intermedios que reflejen los resultados de decisiones y actividades, y ponderan las ventajas del "*balanced scorecard*", o indicadores de desempeño balanceado. La ruta más segura para aumentar la rentabilidad de una empresa es la búsqueda de resultados estratégicos que generen ventajas a la empresa.

Es importante plantear objetivos de corto, mediano y largo plazos, pero al mismo tiempo se debe contar con un objetivo estratégico ambicioso que indique la necesidad de concentrar los esfuerzos, los recursos y las acciones para lograrlo.

Por otra parte, los objetivos se establecen a todos los niveles de responsabilidad, aun cuando el esfuerzo sea de equipo. Los objetivos específicos se desprenden de los generales y éstos, a su vez, del objetivo estratégico.

Ejemplos de objetivos:

Programa de la empresa Coca-Cola[7]

El objetivo del marketing es generar valor:
Cuando alguien está seducido por una marca, tiende a gastar más dinero en esa marca. El marketing que funciona tiene que incrementar el valor de la marca.

Objetivos del sistema de salud en México[8]

Prestar servicios de salud con calidad y seguridad.
Para poder mejorar las condiciones de salud de una población, es indispensable contar con servicios personales y de salud pública de calidad, efectivos y seguros que respondan a las expectativas de los usuarios y tomen en consideración su diversidad cultural.

6 Thompson J, Strickland y Gamble, *Administración estratégica*, 15a. ed. México: McGraw-Hill, 2008:30-35.
7 El programa EMPRESA es una iniciativa del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), del gobierno de Aragón.
8 Secretaría de Salud. Programa Nacional de Salud 2001-2006. México, p. 81.

En esta materia, el Programa Nacional de Salud 2007-2012 se planteó las siguientes metas:

- Acreditar el 100% de las unidades de salud que ofrecen servicios al Sistema de Protección Social en Salud (SPSS)
- Implantar medidas de prevención de eventos adversos para garantizar la seguridad de los pacientes en 60% de las unidades del sector público
- Alcanzar y mantener una tasa anual de infecciones nosocomiales no mayor de seis por 100 egresos en los hospitales públicos de segundo nivel

Elaboración de estrategias

Elaborar estrategias que permitan ser competitivos, adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del entorno, controlar las finanzas, alcanzar los objetivos y tomar decisiones, no es tarea fácil. Las estrategias que funcionan provienen de hacer las cosas de manera fundamentalmente distinta, ser creativos y emprendedores.

Las estrategias generales provienen de los ejecutivos del nivel directivo, son quienes deben marcar el rumbo de la empresa. Sin embargo, no es función exclusiva de los directivos, todos los gerentes de las áreas funcionales tienen la responsabilidad de elaborar las estrategias que mejor combinen con las generales, así que se puede afirmar que es una tarea de equipo.

Por otra parte, hoy día es más frecuente tomar en cuenta a los empleados y permitirles exponer sus ideas para proponer nuevas líneas del negocio, nuevas iniciativas o ideas comerciales que mantengan el interés y el crecimiento de la organización.

Se consideran al menos cuatro tipos de estrategias generales:

- **Corporativas.** Que se refieren a todos los giros de la empresa
- **Comerciales.** Aquellas que persiguen fortalecer la posición en el mercado, estabilizar y hacer rentable el negocio y hacerlo competitivo
- **De áreas funcionales.** Para las diversas áreas de la organización
- **Operativas.** Que permiten detallar aspectos particulares y específicos

Para fijar el camino a seguir en la organización, es necesario determinar cuatro tareas básicas:

1. Visión.
2. Misión.
3. Objetivos.
4. Estrategias.

Una vez determinadas la visión, la misión, los objetivos y las estrategias, se plasman en un plan de acción que se conoce como "**plan estratégico**".

Ejecución de estrategias

Para ejecutar las estrategias, tomaremos en cuenta que convertir los planes en realidades exige gran capacidad al gerente. Se trata de dirigir el cambio, motivar, construir capacidades, fomentar

un clima laboral propicio, superar las metas de desempeño y lograr posicionar a la empresa en el ambiente competitivo.

Cada gerente en su área requiere visualizar en forma importante su función para apoyar las estrategias corporativas, hacer los cambios internos y buscar la excelencia en sus funciones.

Ahora bien, en la ejecución de estrategias se requieren acciones como las siguientes:

1. Selección y contratación de recursos humanos idóneos para el tipo de trabajo que se realiza.
2. Solicitar y aplicar sin restricción los recursos necesarios para las actividades sustantivas de cada área.
3. Aplicar procedimientos y políticas precisas, para una ejecución adecuada de las estrategias.
4. Implantar la mejora continua en todos los ámbitos.
5. La comunicación y el sistema de información actualizados, acordes al tipo de trabajo.
6. Crear la cultura empresarial adecuada y el clima laboral necesario para lograr los objetivos.
7. Ejercer el liderazgo positivo.

Control

Recordemos que el control incluye dos sistemas: la evaluación y la supervisión. Por tanto, para medir el progreso de la empresa se utilizan técnicas de la administración.

El resultado de la medición debe permitir conocer las condiciones competitivas, el cumplimiento de metas de desempeño y objetivos, de esa forma puede decidirse si es necesario hacer correcciones y mejoras, o simplemente mantener los esfuerzos y el ritmo de trabajo.

Siempre que los resultados nos indiquen aspectos con deficiencias, como un deterioro de la posición de la empresa en el mercado, o fallas de desempeño, los gerentes están obligados a descubrir las causas y cuestionar lo adecuado o inadecuado de la dirección o de la estrategia.

El aprendizaje organizacional, por lo que se refiere a la administración estratégica, siempre es a largo plazo, pero ágil y rápido en unas áreas y lo contrario en otras, lo cual es normal.

Es deseable que los consejos directivos o juntas directivas asuman su responsabilidad en el buen desempeño de los directores o gerentes ejecutivos, que contengan las acciones que dañen o perjudiquen a la organización, que participe y ofrezca ideas, que tome decisiones, en suma, que supervise la elaboración y ejecución de las estrategias.

Capítulo 16

El diagnóstico interno y externo

Todas las organizaciones actúan en un macroambiente, el cual tiene influencia importante en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Los aspectos que componen los factores del ambiente externo son económicos, demográficos, sociales, legales, tecnológicos y empresariales.

El macroambiente abarca todos aquellos factores que influyen en la compañía y que se encuentran fuera de ésta, que en un momento determinado pueden afectar las decisiones de la organización.

Las estrategias que se adopten provenientes del diagnóstico externo tienen un fuerte efecto en el rumbo y dirección de la compañía. Al estudiar los factores externos que afectan a la empresa, los gerentes deben estar atentos a los avances importantes en las áreas que influyen para tomar decisiones, para adaptar, corregir o fortalecer las estrategias.

Los factores y las fuerzas del macroambiente que tienen mayor relevancia son, generalmente:

- Los que se refieren a las organizaciones que compiten por posicionarse en los mercados, son los factores que producen presión inmediata
- El comportamiento del cliente
- Los proveedores
- Los cambios potenciales

Es importante **pensar estratégicamente** en el ambiente competitivo y utilizar las herramientas del análisis que la administración aporta.

Características económicas

Como las empresas difieren en mucho unas de otras, no es posible generalizar los aspectos económicos, por tanto es necesario determinar cuáles de esas características afectan a la empresa.

Los factores a considerar incluyen:

1. El mercado.
2. Tasa de crecimiento.
3. Número de clientes.
4. Aspectos geográficos.
5. Innovaciones de productos.
6. Cambios tecnológicos.
7. Integración vertical.

Cuadro 16-1 Análisis de factores económicos.

Aspectos	Diagnóstico
Mercado	• Tamaño de las organizaciones rivales • Posición de la empresa en el ciclo de vida y potencial crecimiento del sector industrial al que pertenece • Grado de fragmentación de la industria • Rivalidad competitiva y área geográfica
Clientes	• Condiciones de la oferta y la demanda • Grado en que se diferencian los productos • Oportunidades de superar a la competencia
Tecnología	• Avances en materia tecnológica • Ritmo del cambio y actualización • Innovaciones
Integración vertical	• Etapa en la que opera la competencia • Costos según la integración
Economías de escala	• Cuáles son las características de la economía de escala en la compra, fabricación, marketing y otras actividades • Costos asociados a las economías de escala
Curva de aprendizaje	• Relación experiencia/reducción de costos

8. Economías de escala.
9. Curvas de aprendizaje.

El análisis de los factores económicos se hace para precisar aquellos aspectos que determinan el diagnóstico de factores externos. En relación con las características económicas, el cuadro 16-1 muestra los aspectos mínimos que deben ser considerados.

Análisis de la competencia

De acuerdo con Michael Porter,[1] el análisis de la competencia considera cuatro componentes diagnósticos:

- Metas futuras
- Estrategia actual
- Suposiciones
- Capacidades

El resultado del análisis permite predecir el perfil de respuesta de los rivales y con ello, a decir del autor, adoptar las tácticas correspondientes para competir.

No se analizan todos los competidores, sino a aquellos que representan influencias importantes para la empresa. Sin embargo, es posible que existan organizaciones que potencialmente pueden representar influencias externas que afecten a la empresa.

1 Porter M., pp. 66-90.

Para que el análisis de la competencia sea efectivo, **se empieza** por identificar las presiones que se asocian con:

1. La preferencia de los clientes.
2. La existencia de nuevas empresas.
3. El poder de negociación de los rivales y de los compradores.

En **un segundo momento**, valorar la fuerza de la presión y **finalmente**, determinar si la fortaleza de la compañía permite obtener beneficios.

Preferencia de los clientes

La parte más vulnerable de las empresas está en obtener la preferencia del cliente, en esa competencia las empresas plantean estrategias ofensivas y defensivas. La meta es idear una estrategia competitiva que permita conservar la preferencia de los clientes que, idealmente, produzca ventaja.

Dentro de las estrategias para competir por la preferencia de los clientes se puede mencionar: precios bajos, mejorar los productos, mejorar el desempeño, mayor calidad, mejor imagen, variedad de productos, innovación constante y mayor capacidad.

Nuevas empresas

Cuando hacen su aparición nuevas empresas, con mayores recursos, mayor capacidad, mayor oferta y probabilidades de ingresar al mercado saltando barreras, se convierten en presiones que de resultar en ganancias atractivas son amenazas que es importante diagnosticar a tiempo.

La mejor forma de saber si la amenaza de las empresas nuevas es potencialmente fuerte, es analizar las perspectivas de crecimiento y ganancias posibles que son atractivas para ellas.

Poder de negociación

Cuando proveedores y empresas rivales se asocian, se presentan graves conflictos para la rentabilidad del negocio. La disponibilidad de productos es difícil, los precios son altos para aquellos que no están asociados y por tanto se vuelve costoso adquirir productos para que la organización trabaje. La fuerza competitiva puede ser también fuerte o débil, para ello es relevante analizar el poder de negociación de la competencia, el grado de importancia de las sociedades y el grado en que ambos se benefician.

Estrategias

Las estrategias para los casos anteriores deben ajustarse a las condiciones competitivas, por lo que se busca una posición que permita blindar a la compañía de la mayor cantidad de presiones generadas.

Las acciones que se planean deben producir ventajas competitivas sustentables y al mismo tiempo ser una organización generadora de presiones y definir el modelo comercial.

Por otra parte, es relevante conocer las condiciones cambiantes de la industria o servicios que la empresa ofrece, las causas que impulsan los cambios y si éstas fuerzas operan dentro o fuera de la organización.

Las causas posibles de cambios en el sector o área de la empresa pueden ser: la globalización, la tasa de crecimiento de la industria o los servicios, cambios en los usos y costumbres,

innovaciones, tecnología que modifica el proceso de transformación de insumos, el marketing empleado, entrada o salida de empresas importantes, técnicas novedosas, aumentos o cambios de costos, preferencia de los consumidores, políticas gubernamentales y disposiciones oficiales.

El valor de la evaluación del ambiente externo e interno de la empresa está en las conclusiones que permiten decidir las estrategias a seguir. Prepararse para poner en marcha las estrategias debidamente documentadas, es decir, pensar estratégicamente.

Una herramienta útil para evaluar la competencia es el mapeo de grupos estratégicos, lo cual permite comparar las posiciones en el mercado de cada empresa.

Los **grupos estratégicos** son un conjunto de empresas rivales de una industria o servicios, que tienen planteamientos semejantes.

El procedimiento para el mapeo es simple, pero el análisis es complejo. Los pasos para elaborar el mapa son los siguientes:

1. Identificar las características de las empresas competitivas, por ejemplo: precio, calidad, cobertura geográfica, servicios que ofertan, integración vertical y canales de distribución.
2. Graficar las empresas en un mapa de dos variables por pares.
3. Asignar el mismo espacio estratégico a las empresas rivales que conforman un grupo estratégico.
4. Encerrar en círculos los grupos estratégicos y hacerlos del tamaño proporcional a su participación en las ventas totales del sector o servicio.

La gráfica de grupos estratégicos (figura 16-1) utiliza los ejes "X" y "Y" en los cuales se ubican las variables, por ejemplo calidad y cobertura geográfica.

Los mapas estratégicos permiten conocer cuáles empresas están mejor posicionadas. Los círculos más cercanos a la empresa que realiza el mapeo son las empresas con quienes se compite. Al mismo tiempo, la cercanía entre todos los grupos nos muestra la competencia entre ellos.

No todas las posiciones en el mapa son igual de atractivas; por ejemplo, en el anterior la empresa del grupo con mayor calidad no tiene presiones competitivas en ese rubro, ya que está muy lejana a las empresas más grandes pero con menos calidad, sin embargo, sí tiene presión competitiva en relación con el número de clientes porque está en el sector con pocas localidades.

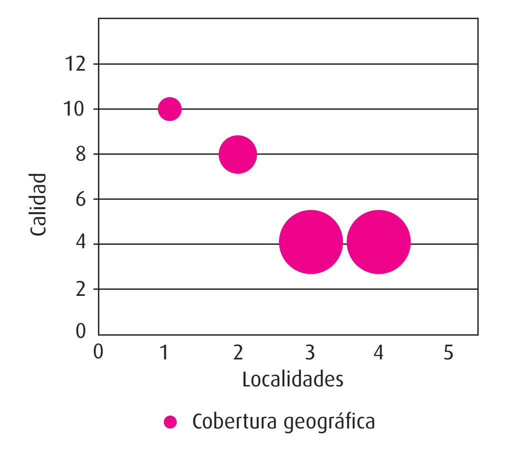


Figura 16-1 Mapa con dos variables.

Evaluación de la posición competitiva

La competitividad de una empresa se evalúa mediante cuatro herramientas analíticas:

1. Análisis FODA.
2. Análisis de la cadena de valor.
3. *Benchmarking*.
4. Evaluación de la fortaleza competitiva.

Lo primero que se hace es determinar cómo es el funcionamiento de la estrategia actual. Los posibles indicadores de sus componentes son:

- Acciones planeadas para ser competitivos (calidad, diseño y entrega, capacidades, recursos, tecnología, líneas de productos o servicios)
- Medidas para responder a los cambios del ambiente
- Alcance de cobertura y número de clientes
- Sociedades, alianzas y grupos de colaboración
- Estrategia financiera (márgenes de ganancia, utilidades netas, créditos, ventas, costos, valor de las acciones y mejoras financieras)
- Estrategia de recursos humanos
- Estrategia de marketing
- Estrategia de producción
- Administración de la cadena de abastecimiento

Cuadro 16-2

Razón	Fórmula	Qué indican	Mejoras
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{ventas} - \text{costos de bienes}}{\text{ventas}}$	Porcentaje de ingresos disponibles	La tendencia debe ser ascendente
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{ganancias después de impuestos}}{\text{ventas}}$	Ganancias después de impuestos	Buscar la más alta
Tasa actual	$\frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$	Capacidad de pago de una empresa	Buscar que sea superior a 2.0
Coeficiente de liquidez	$\frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{pasivos circulantes}}$	Capacidad de pago sin depender de la venta de sus inventarios	Propiciar que sea alta
Rendimiento de los dividendos sobre acciones	$\frac{\text{dividendos anuales por acción}}{\text{precio corriente de mercado por acción}}$	Rendimiento que reciben los accionistas	El normal va de 2 a 3%
Flujo interno de efectivo	utilidades después de impuestos + depreciación	Efectivo que se genera	Debe ser suficiente para cubrir dividendos o gastos de financiamiento
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{ventas} - \text{gastos de operación}}{\text{ventas}}$	Rentabilidad de la operación	Tendencia ascendente

- Tecnología
- Estrategias competitivas

Análisis FODA

Una vez identificada la estrategia general y sus particularidades, se utilizará un análisis FODA para determinar las fortalezas competitivas.

Una fortaleza competitiva es todo aquello en lo que la empresa se distingue y que aumenta su competitividad en el mercado.

Las tasas financieras básicas muestran el diagnóstico situacional de la empresa y por consiguiente permite tomar decisiones sobre los cambios, correcciones o modificaciones a las estrategias en funcionamiento.

Algunas de las tasas financieras importantes, lo que representan y medidas para mejorar se muestran en el cuadro 16-2.

La fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos. La evaluación de las competencias y capacidades de los recursos, se convierte en la parte esencial para determinar estrategias.

Las competencias básicas de la empresa están representadas por su experiencia en el negocio siendo la distintiva una actividad valiosa que permite posicionar a la empresa en un nivel superior.

La prueba para determinar la competencia de recursos se hace conforme a los indicadores de originalidad, durabilidad y recurso superior.

Para el análisis de la competencia de recursos puede utilizarse el instrumento de evaluación presentado en el cuadro 16-3.

Cuadro 16-3

Recursos	Competencia básica	Competencia distintiva
Humanos	1. Excelentes____ 2. Buenos____ 3. Malos____	Profesionales
Técnicos	1. Excelentes____ 2. Buenos____ 3. Suficientes____	Aprendizaje constante
Financieros	1. Altos 2. Buenos 3. Suficientes	Solvencia económica
Procesos	1. Alta calidad 2. Calidad 3. Suficiente	Procesos personalizados y originales
Marketing	1. Excelente 2. Bueno 3. Suficiente	Posicionamiento Marca Imagen
Tecnología	1. Buena 2. Adecuada 3. Suficiente	Actualizada y durable

El análisis FODA no sólo revisa las fortalezas, sino también las debilidades, las oportunidades y las amenazas que tiene una empresa, pero lo importante de éste es diagnosticar y convertir en estrategias los aspectos evaluados.

Análisis de la cadena de valor

Todas las empresas realizan una serie de actividades en la transformación de insumos, diseño, entrega y soporte de los productos o servicios que ofertan. La combinación, interrelación e interdependencia de áreas o departamentos que componen la empresa forman una **cadena de valor**, llamada así porque el propósito de dichas actividades es crear valor para los compradores.

El análisis de la cadena de valor indica los procesos, las actividades primarias y de soporte, también significa identificar e integrar los componentes de la estructura de costos de la empresa.

La cadena de valor consta de dos categorías que se encuentran distribuidas en todos los sectores que integran la empresa, y que son las actividades primarias y las de soporte.

Al realizar el análisis se identifican primero las actividades primarias y después las de soporte, poniendo especial énfasis en aquellas que generan valor y son sustantivas.

El segundo paso es determinar el costo de las actividades específicas, estableciendo los costos de la actividad responsable. El estimado de costos y el grado de separación de actividades depende del objetivo del análisis. El resultado de las estimaciones de costos servirá para comparar con los de otras empresas.

Es importante señalar que cuando se analiza la cadena de valor de una empresa en particular, se requiere también analizar el sistema de cadena de valor de toda la industria.

En el caso de empresas que ofrecen servicios de atención médica, se estudia la cadena de valor de los proveedores, ya que la calidad de los insumos repercute en los costos del servicio. De los socios y aliados, los costos de los materiales para diagnóstico o el uso de laboratorios influyen en el costo total del servicio. Lo anterior se hace con el propósito de valorar las posibles alianzas que puedan beneficiar a todos los que integran la cadena de valor de todo el sistema (figura 16-2).

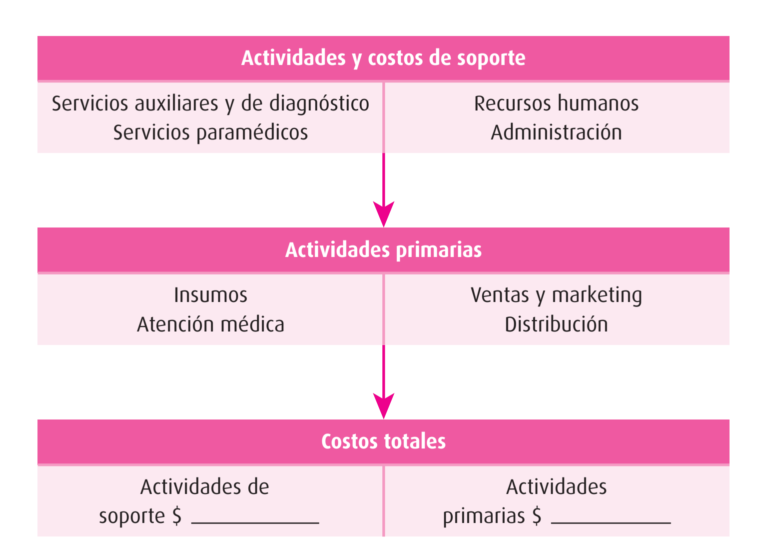


Figura 16-2 Costos de la cadena de valor en empresas que proporcionan atención médica.

La evaluación de la competitividad de una empresa utilizando el costeo basado en actividades, es una poderosa herramienta para el análisis del ambiente externo.

Benchmarking

La técnica implica comparar los costos de una actividad determinada con los de otras empresas similares. Los puntos de referencia o *benchmarking* valoran el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas.

El propósito de la técnica es identificar cuáles son las mejores prácticas y saber cómo dichas compañías reducen sus costos, mejoran sus desempeños y con los datos o puntos de referencia, impulsar acciones para la competitividad.

En la actualidad, existen datos públicos de las mejores prácticas, mismos que mantienen el anonimato de las compañías para evitar conductas no éticas al buscar y recopilar información. Al mismo tiempo, se han adoptado códigos de ética para las compañías que aplican el *benchmarking*.

Capítulo 17

Administración estratégica en enfermería

En esencia, la administración estratégica en enfermería consiste en elaborar el plan de acción para manejar y operar la prestación de los servicios inherentes a esta especialidad.

Es necesario recordar que la administración como ciencia social pretende el logro de objetivos organizacionales. La organización se describe como el grupo de personas que trabajan juntas para satisfacer necesidades, lograr utilidades o prestar servicios a la comunidad.

Con la administración de procesos toma fuerza la figura del gerente, quien tiene la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los integrantes de las organizaciones trabajar en forma eficiente.

La gerencia de enfermería se ubica a nivel intermedio de los mandos en las instituciones de salud, sin embargo puede ubicarse a nivel ejecutivo en las empresas de servicios.

Los gerentes establecen un ambiente en el que su personal pueda alcanzar las metas en la menor cantidad de tiempo, aprovechando al máximo los recursos y logrando con ello la satisfacción de empleados y clientes.

Actualmente, el enfoque empresarial cobra fuerza para administrar empresas cuyo propósito sea lucrativo o no. Los gobiernos de diversos países consideran que el espíritu empresarial es importante para incrementar el empleo y la prosperidad de sus habitantes.

Ese espíritu se reconoce como un proceso creativo que tiene su base en el análisis del ambiente externo e interno en el que se desenvuelve la empresa, la construcción de soluciones que aprovechen las oportunidades de mercado y las necesidades no satisfechas de los clientes.

Una tarea importante de la gerencia de enfermería es transformar los insumos en resultados. Para ello, las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control siguen siendo la forma, sólo que hoy se hacen aplicando los instrumentos de la administración estratégica.

La innovación, la creatividad y la expansión de las empresas en un ambiente competitivo es hoy un concepto que se encuentra entrelazado por tecnologías de comunicación global.

Para aplicar una administración estratégica se requiere del compromiso de las administradoras y de un conjunto de medidas que permitan el crecimiento de la organización, satisfacer y atraer a los clientes, posicionarse en el mercado, mejorar su desempeño y dejar claro cómo hacerlo.

La estrategia consiste en las medidas que se adopten para hacer competitiva a la organización. Para las empresas de servicios, como las instituciones de salud, específicamente el departamento de enfermería, éstas tienen como propósito propiciar mejoras en el negocio, atraer y satisfacer a los clientes, alcanzar altos niveles de desempeño por parte de sus empleados, entre otras.

En enfermería, podemos considerar dos grandes campos de acción para administrar estratégicamente:

a) En las instituciones públicas.
b) En la práctica privada.

Se revisarán los aspectos relativos a la administración estratégica en las instituciones de salud, las cuales, de acuerdo con la organización del sistema de salud en México, se clasifican en tres grandes grupos: las encargadas de proveer servicios de salud y seguridad social, las dedicadas a atender a la población abierta y las empresas privadas. Actualmente se instituye el seguro popular para protección a personas que no cuentan con el sistema de seguridad social y no pueden pagar los servicios en el sector privado.

Es importante recordar que la práctica de la enfermería se realiza en casi un 90% de las instituciones del sector gubernamental u oficial.

En general, todo el sistema de salud presenta actualmente considerables cambios que modifican y transforman la práctica médica, y por supuesto la de enfermería.

Al interactuar con su entorno las organizaciones que proporcionan servicios de salud obtienen diferentes resultados, a pesar de ser idénticas en recursos, formas de trabajo y propósitos. Esto se debe a las particularidades que su administración imprime.

Por supuesto que la forma de planear tiene mucho que ver con la adquisición de tales resultados.

La gerencia estratégica requiere de un proceso de interacción con ese entorno, en el cual se produce un proceso para cambiar configuraciones internas y dinámicas.

Una gerencia estratégica responde a las variables externas no controlables utilizando planes emergentes y controlando las variables que por su origen pueden ser previstas.

En el plan estratégico se toman en cuenta las tendencias económicas, políticas y culturales del entorno en el cual está inserta la institución, y adopta las tendencias del cambio aplicando la innovación a sus productos.

Si se considera el marco cambiante que se produce en los escenarios actuales, la organización precisa redefinirse elaborando nuevos productos, adquiriendo nueva tecnología y desarrollando sus recursos.

Con la planeación estratégica se persigue un posicionamiento que respalde el trabajo que se desempeña en la organización.

Hoy, los líderes operan un sistema de gerencia que desplaza el antiguo enfoque de objetivos hacia las estrategias. Se busca concentrarse en aquellos objetivos que son factibles de lograr y en qué área se debe competir, de acuerdo con las oportunidades o amenazas del entorno. La cadena de causas al combinarlas con datos estadísticos nos permite obtener la base para tomar decisiones.

El proceso de planeación consiste en formular estrategias que definen la misión, los propósitos, los objetivos y las políticas, así como las metas de desempeño, la planificación y la evaluación de los resultados.

Por su parte, el enfoque estratégico de la administración desarrolla una orientación a la gerencia de procesos y se muestra una clara tendencia hacia la coordinación de la creatividad para transitar al futuro en forma satisfactoria.

En cuanto al pensamiento estratégico, fundamenta la importancia del enfoque con base en la utilización de los juicios razonados, sistemas de información, así como en la toma de decisiones.

Del mismo modo, la visión de la organización ya no queda en manos y al arbitrio de los directivos, sino que se basa en los análisis documentados.

Al incorporar los valores se obtienen los elementos intuitivos de lo que se espera de los miembros de la organización.

El pensamiento estratégico es el fundamento para la toma de decisiones y se desarrolla en un proceso complejo y articulado que integra las aspiraciones de la organización, las oportunidades y las amenazas del entorno.

- La administración estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales como: ¿qué es la empresa hoy y qué debe ser?
- ¿Quiénes son sus clientes y cuáles sus alternativas?

Se orientan los esfuerzos y los recursos a situaciones prioritarias, al crecimiento y bienestar de la organización. El propósito es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician a la organización, al mismo tiempo descubrir las amenazas que pueden afectar.

Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir, los peligros del entorno.

La administración estratégica en enfermería se concentra en valorar los procesos sustantivos de los servicios, identificar las interdependencias y buscar las alternativas para evitar o reducir las interferencias y barreras en la producción de resultados.

La teoría de sistemas aplicada a la enfermería nos permite comprender la importancia de los insumos apropiados, los procesos para transformarlos y como resultado la atención de enfermería de manera eficiente y efectiva.

La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse como:

- El manejo adecuado de los recursos de la organización, apoyando las acciones y tomando decisiones para un futuro determinado
- Lograr ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de los procesos de la institución
- Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución, que afectan o pueden afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro
- Lograr y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar
- Lograr una imagen corporativa que haga diferente la institución y, por supuesto, obtener la preferencia del cliente
- Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas

Planeación estratégica

Por lo que se refiere a los servicios de enfermería que se ubican en el sector salud, la planeación estratégica consiste en proyectar el cumplimiento de objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influir el entorno, asimilando o creando oportunidades del entorno en beneficio de la organización.

Las estrategias de las áreas funcionales, como es el caso de los servicios de enfermería en el proceso de la atención médica, juegan un papel definitivo para administrar estratégicamente.

La planeación es un proceso complejo para diseñar y ejecutar las estrategias corporativas, de las cuales las formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados, las revisadas tienen su origen en las consultas hechas para casos especiales, las implícitas

provienen de los usos comunes en la empresa y las impuestas vienen del exterior, como es el caso de las que se tienen en el sistema de salud.

Las estrategias no tratan de establecer el cómo lograr los objetivos, eso se determina en programas operativos, así que la creatividad que produce diseñar y ejecutar una estrategia genera acciones sistematizadas para alcanzar una posición de competencia ventajosa.

Generalmente se utilizan enfoques para establecer el concepto de estrategia que la empresa quiere aplicar, los más comunes son:

- El enfoque administrativo, en cuyo caso la parte esencial es definir la misión y los objetivos
- El enfoque de planeación, que comprende la evaluación del ambiente y el tiempo
- El enfoque de dirección, que consiste en aplicar todo un proceso para posicionar la empresa
- El enfoque de negocio, que consiste en posicionar y ser una empresa competitiva según el entorno

Independientemente del concepto con que se desarrollen las estrategias, éstas presentan las siguientes características:

1. Expresa la misión y la visión de la organización.
2. Sistematiza las relaciones internas, considerando el ambiente y el entorno específico.
3. Describe la actitud proactiva de la organización.
4. Tiene su base en la teoría de sistemas.
5. Recurre a técnicas especiales de la administración de calidad y la gerencia de procesos.
6. Proporciona claridad en las funciones de la administración.
7. Es elaborada y dirigida por los niveles directivos más altos.
8. Establece un marco de referencia de la empresa.
9. Enfrenta mayores niveles de incertidumbre que los planes tradicionales.
10. Cubre amplios periodos.
11. Hace coincidir los recursos con las oportunidades del mercado a largo plazo.

Como ya se mencionó (ver la figura 15-3), las fases para elaborar y ejecutar una estrategia son cinco: visión, objetivos, estrategia, ejecución y evaluación.

Ahora bien, las áreas que se tomaron en cuenta para planear y ejecutar las estrategias son:

- **De objetivos.** Establece los objetivos por niveles de importancia y se definen los propósitos organizacionales.
- **Diagnóstica.** El diagnóstico de la situación actual se hace usualmente mediante un análisis de FODAS.
- **Del entorno.** Consiste en posicionar la organización en mercado, a través de un análisis del ambiente y de los factores que influyen para ubicarla en determinada situación.
- **Estratégica.** Determina los diferentes cursos de acción para lograr los objetivos. Se realiza a través del diseño de alternativas o estrategias.

En forma general, la planeación estratégica inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y las políticas, y se diseña el plan, la ejecución y la evaluación.

De acuerdo con lo expresado por diversos autores, el proceso de planeación se plantea en cuatro etapas:

1. Diseñar la misión de la empresa.
2. Formular las estrategias.
3. Ejecutar el plan estratégico.
4. Evaluar el resultado.

Con la planeación estratégica se diseñan escenarios de la misión y la visión, lo cual reporta ventajas porque las alternativas pueden ser analizadas y cuestionadas, elaborándolas una y otra vez hasta quedar satisfechos.

Las decisiones que se toman sin considerar cuidadosamente las consecuencias y las circunstancias que pueden darse en etapas futuras, generalmente conducen a pérdidas irreparables.

La planeación estratégica trata con las decisiones actuales y su futuro. Es un proceso, un conjunto de planes interrelacionados y una filosofía de vida.

Por otra parte, un plan estratégico de negocios es aquel en el que se expone un método para llevar a cabo una actividad, en cierto periodo, en el futuro. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.[1]

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Las variables externas que no se pueden controlar son precisamente la causa para elaborar planes estratégicos, ya que es la única forma de responder a las consecuencias de dichas variables, que afectan a las organizaciones.

Es posible construir mediante la planeación estratégica los escenarios que permitan integrar a la organización al entorno en una posición competitiva.

Algunos autores manifiestan que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden el mejor camino para ubicarse al frente en un mercado.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo propone como etapas del proceso de planeación estratégica las siguientes:

- Determinar la misión o razón de ser de la empresa
- Determinar la estrategia
- Determinar las tácticas
- Determinar los proyectos

Por su parte, Bower sugiere las siguientes etapas:

- Establecer objetivos
- Diseño de la estrategia
- Establecer metas
- Expresar la filosofía de la organización
- Determinar las políticas
- Diseñar la estructura de organización
- Control de información
- Motivación

La terminología empleada por los autores es diversa y expresa el conocimiento de diferentes modelos de la administración. Algunos proponen incluir la matriz de FODA, otros sugieren manejar escenarios, otros más proponen análisis de insumos o determinación de oportunidades, en fin, utilizan diversas herramientas administrativas que proponen etapas y formas.

1 Martínez VF, *Planeación estratégica creativa*. México: Editorial PAC, 2001:98.

Hay diferentes concepciones sobre lo que es la planeación estratégica, pero casi todas ellas coinciden en que es un instrumento para situarse en una posición competitiva, que parte de la actual y llega a la futura de la organización.

La problemática entre la posición actual y futura se plantea como una inquietud cuando se intenta describir el perfil actual o a largo plazo de la organización.

En el caso de los servicios de enfermería la planeación estratégica es útil cuando:

- Se requiere describir el perfil y los procesos
- Se quiere describir el futuro del servicio en el sistema de salud
- Se desea elaborar un plan que permita una transición ordenada en el tiempo
- Es indispensable para proyectar una empresa de servicios

La planeación estratégica se ha llamado también planeación científica, debido al gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan de este tipo. La opinión de las enfermeras que han aplicado la planeación estratégica es que con ella puede aprenderse mucho sobre la profesión.

Objetivos de los planes estratégicos

Los objetivos de los planes estratégicos son muy importantes para impulsar el cambio. Son la imagen del futuro al que se desea llegar y se emplean con diversos fines, tales como los siguientes:

- **Elaborar un plan formal.** No quiere decir "llenar una formalidad". Hacer un plan como un ejercicio burocrático no tiene ningún caso. Un plan formal incluye documentar las acciones operativas y contar con respuestas a los posibles problemas que puedan presentarse en el desarrollo.
- **Fundamentar el financiamiento.** Detrás de todo plan que se presente se encuentra la intención de obtener la aprobación y el financiamiento. Para lograrlo se requiere presentar un plan que precise los argumentos, las razones y los resultados que justifican el presupuesto.
- **Buscar la aprobación de la dirección estratégica o de los empresarios.** Un plan documentado ofrece un marco de referencia para obtener la aprobación, que junto con el financiamiento están relacionados. En cierta medida, equivale a obtener recursos.
- **Elaborar el instrumento para operar.** La información contenida en el plan permite convertirlo en un instrumento para la administración. El marco de referencia es un instrumento vital para hacer operativo el funcionamiento de la empresa, ya que se establece la estrategia general y las acciones requeridas para lograrla. La extensión de los detalles varía según el grado de medición y control que se realiza.

Un plan estratégico del departamento de enfermería se elabora considerando la premisa de que "nadie conoce mejor el trabajo de la enfermera que la propia enfermera". En efecto, los términos que ellas utilizan son poco conocidos por aquellos que no se dedican a este trabajo. Por ejemplo, las siglas ESP antes del nombre de una enfermera, constituyen un acertijo para los neófitos en la materia, de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para consulta de aquellos que lo deseen.

Es posible que los lectores del plan (en este caso los directivos) pasaron por alto el glosario inicial; sin embargo, al revisarlo observaron que existe y no tendrán que llegar al final para des-

cubrirlo. Además, el plan define a los clientes, tanto internos como externos, y se examinan el comportamiento, los deseos y las necesidades de los mismos.

En el plan se incluye también el servicio que se presta, en este caso la atención de enfermería. Se analizan la aceptación, la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en qué consiste, qué se hace y qué se puede hacer. Además, es importante señalar cuáles son aquellas acciones que pueden ser cambiadas.

Como el proceso de planeación considera el ambiente, éste se ubica desde el punto de vista de la influencia de factores como:

- Las fuerzas y tendencias económicas
- Factores y políticas, sociales y tecnológicas, que condicionan el desarrollo de la organización
- Amenazas y oportunidades
- Competitividad
- Aspectos legales
- Aspectos demográficos y geográficos
- Desarrollo de productos y servicios
- Mercado
- Investigación y desarrollo
- Producción
- Operación y compras
- Marketing
- Recursos humanos y financieros
- Imagen de la empresa
- Clima organizacional
- Clientes

Elaboración de un resumen ejecutivo

Generalmente, al documentar el plan se elabora una síntesis denominada resumen ejecutivo, que es la parte que más se consulta, por lo que debe ser la mejor del plan.

El resumen ejecutivo como documento sintético del plan tiene la ventaja de presentar una visión general del departamento, área o sector, o incluso de la propia organización, sus necesidades, sus expectativas, sus ventajas y competencias fundamentales.

Si la meta es tener un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.

Si el propósito es buscar la aprobación, el resumen es un excelente instrumento de difusión para conseguirla, ya que en él los directivos o funcionarios que generalmente tienen tiempo limitado para leer planes extensos encontrarán la información esencial para tomar decisiones.

El tamaño exacto del resumen varía; sin embargo, las recomendaciones insisten en que no sea mayor de una página.

Además del resumen, se documentan las acciones correspondientes para describir el escenario y la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias que se emplearán y las correspondientes acciones para desarrollar los servicios o productos.

En la presentación del resumen ejecutivo o "*abstract*", es conveniente hacerlo también en otro idioma, dependiendo del propósito del plan estratégico.

Como norma general, el plan estratégico corporativo es elaborado por los niveles más altos de dirección. Los de áreas funcionales son realizados por los directivos intermedios.

En el caso de aplicar el método para los planes de los departamentos, áreas o sectores de la organización, se sugiere tomar en cuenta que los mejores planes son aquellos en los que participan todos los involucrados a través de la representación por equipos de trabajo.

En el caso de la jefa de enfermeras, no sólo asume la responsabilidad de la parte del plan que le corresponde, sino que debe coordinar las acciones para lograr los objetivos generales del plan. Consecuentemente, el trabajo se acumula, por lo cual es importante delegar el trabajo correspondiente a la documentación del plan y de esta forma la jefa de enfermeras puede encargarse de tener la visión del conjunto.

Para que el plan estratégico funcione es importante documentarlo perfectamente, tomando en cuenta:

- El escenario
- El mercado
- La competencia
- El posicionamiento
- Explicar la visión, la misión y sus objetivos
- Evaluación y elección de estrategias
- Pruebas de congruencia
- Planes contingentes

La visión y la misión, entendidas como propósitos, tienen una comprensión amplia. El trabajo fundamental es establecer las consecuencias que se consideran valiosas en un futuro, con una organización acorde.

Se precisan en el resumen todos los puntos relevantes, como se muestra en el cuadro 17-1.

El plan para desarrollar el producto o servicios tiene que elaborarse exponiendo las proyecciones financieras y poniendo de manifiesto los riesgos y las oportunidades.

Cuadro 17-1 Aspectos a considerar en el resumen ejecutivo.

Introducción concisa	La función asistencial directa al paciente es responsabilidad de la enfermera general, quien representa más de 60% de los recursos humanos en la atención al paciente. Es un elemento decisivo en el logro de los objetivos de la organización.
Quién	El departamento de enfermería es parte de la institución, presta servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año y lo hace de manera eficiente, eficaz y oportuna al paciente, la familia y la comunidad. Es fuente de información y formación de profesionales de la salud; es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de La institución hacia los usuarios.
Qué	El plan que se presenta pretende gestionar, identificar y mejorar el conjunto de procesos interrelacionados e interdependientes que generan una atención de enfermería, que es de valor para los usuarios.
Cómo	El comité de calidad verifica un ahorro de 10% en la utilización de recursos. Una mejor aceptación y satisfacción para el cliente.
Cuánto	El ahorro de 10% significa una utilidad neta de $__________. La satisfacción del cliente incrementará la demanda en $__________.

Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería

Para elaborar el plan estratégico del departamento o de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud se toman en cuenta las siguientes etapas (figura 17-1):

1. Diagnóstico situacional.
2. Posicionamiento.
3. Estrategias.

Diagnóstico situacional

No se trata de describir la situación actual en forma tradicional, más bien de examinar los factores estratégicos clave que han influido para encontrarse en una situación determinada. El análisis y la evaluación se harán considerando los siguientes factores:

- Misión
- Objetivos
- Competencia
- Mercado
- Producto
- Medio ambiente (entorno)

Misión

El primer elemento clave a evaluar es la misión. Es útil describir qué es, qué hace y qué significado tiene este servicio para los clientes. Para definir la misión del departamento de enfermería se debe partir de la misión general de la institución o empresa de la cual se forma parte.

La misión y el propósito es la descripción concisa de lo que se ocupa el departamento o el servicio, en este caso de enfermería. Es posible hacer una declaración como la siguiente:

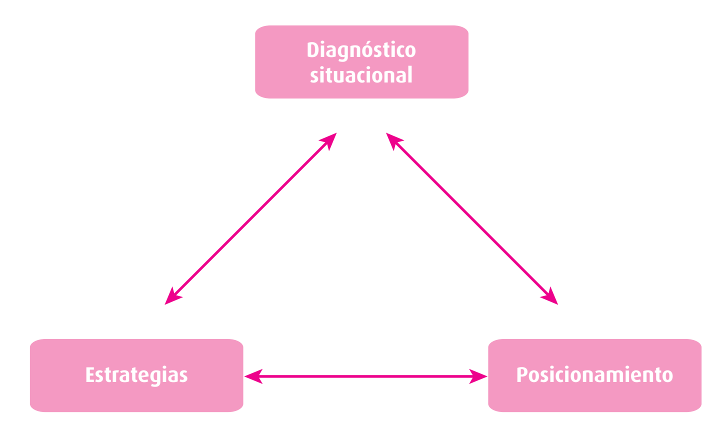


Figura 17-1 Etapas del plan estratégico.

Misión del Departamento de Enfermería

Prestar atención con calidad y calidez a pacientes, familiares y a la sociedad en general. Se ofrecen los servicios los 365 días del año las 24 horas del día, en forma ininterrumpida.

Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica, todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad.

Se administran los recursos para los servicios, se realiza la investigación para mejorar la atención de enfermería, se apoya en la formación de recursos humanos para la profesión y se practica la docencia para el autocuidado de la salud.

Objetivos

El segundo elemento clave para evaluar son los objetivos. En relación a ellos, es recomendable considerar la misión de la institución y los propósitos. Podemos definir los objetivos del Departamento de Enfermería de la siguiente forma:

Objetivos del Departamento de Enfermería

1. Proporcionar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profesionales correspondientes, en colaboración con el equipo de salud.
2. Constituir el punto de enlace e integración de la atención médica proporcionada a pacientes, familiares y sociedad en general.
3. Hacer una proyección positiva y de confianza de la organización que presta los servicios de la atención médica.
4. Desarrollar el potencial humano de las enfermeras para una prestación de servicios eficiente, eficaz y oportuna a los clientes.
5. Asegurar la mejora continua de los servicios de enfermería.

Competencia

El tercer elemento a evaluar para definir la situación actual es la competencia, entendiéndola como la forma de hacer competitivo al departamento o servicios de enfermería, para lo cual es preciso: analizar cuáles son las ventajas y desventajas en relación con los competidores de las diversas organizaciones que integran al servicio de enfermería y qué capacidad competitiva se tiene en el presente.

La matriz FODA[2] es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

2 Ver el análisis de FODA en la segunda parte.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos sobre los que se tiene cierto control o influencia. Las encontramos al analizar los insumos, la forma de trabajo y los resultados obtenidos al proporcionar el servicio tanto a los clientes internos, como a los externos.

Las oportunidades y las amenazas son factores externos que no son posibles de controlar. Se encuentran en el entorno, son variables, transitorios, cambiantes y debidos a múltiples causas.

La matriz FODA también puede emplearse para visualizar periodos de la compañía o empresa y decidir estrategias de fusión, adquisición, inversiones conjuntas y alianzas.

Por lo que se refiere a la aplicación del análisis FODA en el departamento de enfermería, tomaremos en cuenta aquellos aspectos en los que se pueden encontrar oportunidades y amenazas (cuadro 17-2):

- Oferta y demanda
- Efectividad y costo del servicio
- Políticas que afectan la prestación del servicio
- Reglamentos que apoyan o afectan
- Tendencias en empresas similares
- Tecnología

Aspectos en los cuales se pueden encontrar fortalezas y debilidades:

- Productividad: si es buena o requiere estimularse, si es necesario hacer personal creativo
- Experiencia: qué tanto el conocimiento, a través de los años de la empresa, hace una fortaleza o una debilidad
- Servicio: si es necesario diversificar el servicio o conservarlo como tal
- Instalaciones: aspecto de infraestructura que se requiere para la prestación del servicio, la evaluación incluye el valor agregado
- Equipo: qué tanto el equipo con el que se trabaja apoya la prestación de los servicios
- Empresa: qué grado de estabilidad tiene la empresa de la cual formamos parte

Mercado

Otro de los factores clave es el mercado, representado por la demanda del producto o del servicio por parte de los usuarios.

Los clientes directos son quienes definen el mercado, por lo que respecta al servicio de enfermería; la demanda real y potencial se expresa conforme a las expectativas de los clientes.

Cuadro 17-2

Aspecto	Oportunidad	Amenaza
Oferta y demanda	En crecimiento	Saturación
Efectividad y costo	Efectivo y profesional	Bajo costo y técnico
Políticas	Estímulos fiscales	Incremento de la práctica privada
Reglamentos	Se requiere certificación y acreditación	Acreditación y certificación en ascenso
Tendencias	Nuevas organizaciones de salud	El seguro popular

No es práctica frecuente aplicar cuestionarios para conocer las preferencias de los pacientes en cuanto al servicio que reciben; sin embargo, antes de hacerlo con un modelo teórico para la atención de enfermería es mejor conocer cuáles son las preferencias de aquellos a quienes vamos a servir, tanto clientes internos como externos, y así poder valorar sus necesidades.

Producto

El producto es el resultado del proceso de transformación de insumos. En el caso del departamento de enfermería, es la atención.

Los procesos y subprocesos que generan atención de enfermería se aplican a partir del contacto primario del paciente con la atención médica, se continúan durante su estancia o permanencia y terminan con el egreso del paciente.

Además, se realizan procesos para administrar los servicios, para la investigación específica a la atención de enfermería y en la docencia, así como en la formación de recursos humanos en la profesión.

El producto, como factor clave a evaluar para definir la posición actual, debe analizarse a través de la importancia que se le asigna en la atención médica. Requiere de conocer cómo es apreciado de acuerdo con la opinión del cliente, lo cual se hace tomando en cuenta los siguientes factores:

- El conocimiento sobre cómo se valora el servicio de enfermería
- Cómo se acepta y si puede ser sustituido
- Cómo ofrecer el producto para satisfacer las expectativas del cliente

Si el producto de los servicios de enfermería es la atención, el conocimiento de su utilidad permite ubicarlo como eficiente y efectivo, insustituible y con grandes expectativas para generar valor.

El sistema de enfermería se integra por diferentes procesos y subprocesos que implica la prestación de servicios. En forma general y sintética, se pueden representar los tres elementos de un sistema (insumos, proceso y producto) en el esquema presentado en la figura 17-2.

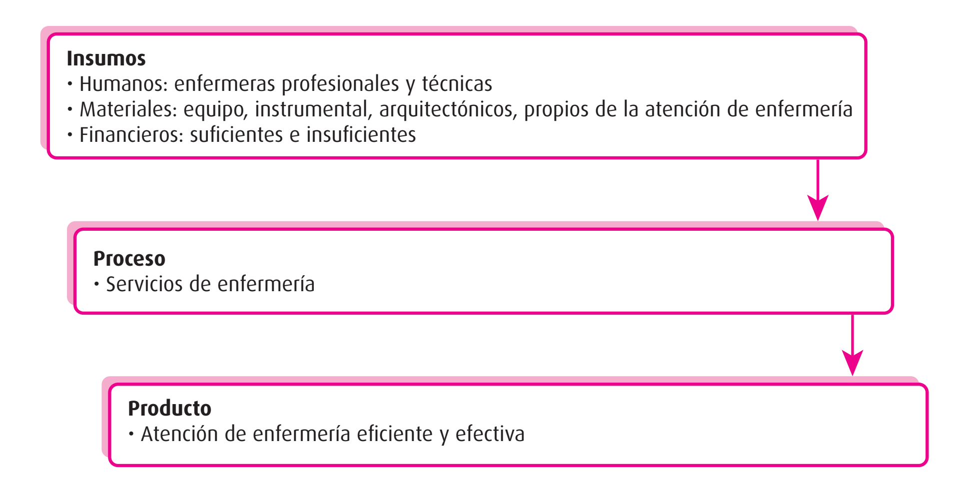


Figura 17-2 Procesos y subprocesos de enfermería.

Medio ambiente (entorno)

El último aspecto clave a valorar es el ambiente, las presiones del entorno y las tendencias en relación con el producto. En el caso de la atención de enfermería, dichas tendencias se identifican al precisar *cuáles son las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas influyen en la prestación de los servicios*.

El análisis del ambiente tanto interno como externo no sólo aplican la matriz FODA, en empresas de negocios existen las estrategias del "océano azul", que sugieren enfocarse en oportunidades que exploran mercados no contendidos, en lugar de hacerlo en la competencia en "océano rojo", que implica eliminar competencias o ganar espacios.

Posicionamiento en los servicios de enfermería

El posicionamiento implica determinar el nuevo papel que tendrán los servicios de enfermería en la institución; igualmente, los pasos que se realizarán para lograrlo, así como las estrategias y los paradigmas que se aplicarán en lo sucesivo.

El cambio significativo de reglas, supuestos y actitudes para desarrollar las actividades en lo sucesivo son un reto para la administración de los servicios de enfermería.

En el posicionamiento para los servicios de enfermería se debe iniciar por una **comparación entre la misión y la visión**.

Los elementos para la comparación pueden establecerse considerando los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la institución.

Se requiere precisar los **procesos operativos** de los servicios de enfermería. Por regla general, éstos se ofrecen para unos clientes específicos, en consecuencia, lo correcto es proporcionar los que el cliente demanda.

En la práctica, y sobre todo en salud, esta lógica no es lo real. Los servicios se ofrecen a unos clientes que no tienen más remedio que aceptarlos, puesto que son acciones que realizan las instituciones de salud, y en donde lo real es considerar y llamar al usuario paciente. De ahí que un primer cambio es llamar "**cliente**" al "paciente".

Lo real también es que no se toman en cuenta las necesidades y las expectativas de los pacientes, porque no se consideran clientes. Se tiene así otro cambio: hacer que el paciente se encuentre satisfecho del servicio que se le presta.

La transformación de insumos en servicios de enfermería (procesos operativos para el diseño y la entrega de servicios), considerando la administración estratégica, debe ubicarse a futuro.

Los cambios que se generan con una administración que pretende satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes (pacientes) pueden aprovecharse para ampliar el campo de acción de los servicios de enfermería, recuperar los espacios que tradicionalmente fueron ocupados por la práctica enfermera y, al mismo tiempo, modernizar el sistema de salud que actualmente es un requerimiento para posicionarse competitivamente.

Otro aspecto a documentar en el posicionamiento son las **interrelaciones** que los servicios de enfermería tienen con otros departamentos, áreas o unidades médicas. Se describen al mismo tiempo las **dependencias** que el departamento tiene y que impiden el flujo de trabajo. Los **cambios** para respaldar las mejoras. Evaluar los costos. Por último, en el posicionamiento se crea un **ambiente** o **clima organizacional** adecuado al cambio.

La planeación estratégica atiende cuestiones tan fundamentales como qué es la empresa hoy y qué debe ser, quiénes son sus clientes y cuáles alternativas tiene la organización. Se orientan los esfuerzos y recursos a situaciones prioritarias, crecimiento y bienestar de la organización.

El propósito de la planeación estratégica es descubrir las oportunidades que brinda el entorno y que benefician al mismo tiempo, así como descubrir las amenazas que pueden afectar a la empresa.

Los planes estratégicos permiten aprovechar las oportunidades y evitar, o al menos disminuir, los peligros del entorno. La importancia de la gerencia estratégica en enfermería puede resumirse así:

Importancia de la administración estratégica en enfermería

1. El manejo adecuado de los recursos de la organización apoya las acciones y permite tomar decisiones para un futuro determinado.
2. Obtener ventajas sobre la competencia para consolidar la posición de los procesos de la institución.
3. Analizar la complejidad de los fenómenos ambientales externos a la institución, que afectan o pueden afectar el desarrollo y crecimiento sostenido en el posicionamiento del futuro.
4. Alcanzar y desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para mejorar.
5. Lograr una imagen corporativa que haga diferente la institución y, por supuesto, obtener la preferencia del cliente.
6. Tener una visión del futuro que permita explotar las oportunidades, precisar los riesgos y reducir las amenazas.

Una de las primeras actividades para el posicionamiento es realizar un inventario. Generalmente se hace mediante una auditoría interna. Se incluyen el nombre de la organización, la situación jurídica (sociedad anónima, sociedad, asociación, representación, etc.), el domicilio fiscal, el registro federal de contribuyentes, es decir, una especie de "retrato" de la organización. Especificar visión, misión, filosofía.

Es importante documentar la visión porque en ella está lo que motiva el plan estratégico. Definir la misión en forma precisa, explicando lo que se desea lograr, es la meta del plan.

Es pertinente señalar la filosofía que se aplicará, con el propósito de dejar claros los valores que se intentan realizar en el proceso de ejecución. Por lo que se refiere al departamento de enfermería, la visión define los aspectos que se impulsarán.

Visión de los servicios de enfermería

El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de los pacientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes.

Se impulsan la enseñanza y la formación de los recursos humanos para la atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.

El posicionamiento tiene una importante función: dejar claro el diagnóstico situacional y el estado de los procesos. Puesto que la planeación estratégica es una herramienta, es indispensable revisar las actividades de los procesos y observar cómo se les agrega valor.

Para hacer esto en la atención de enfermería se consideran los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ayuda a intentar nuevas formas de organización con base en dichos preceptos.

Los procesos y subprocesos de la atención médica representan un proceso operativo en la cadena de utilidad, de tal forma que se pueda apreciar con claridad cómo se agrega valor a medida que se transforman los insumos.

La técnica nos permite revisar los procesos y subprocesos, y al mismo tiempo el costo para la empresa, su funcionalidad y el valor agregado que puede generarse.

Por ejemplo, en la prestación de la atención médica en instituciones del sistema de salud pueden considerarse tres subprocesos a los que pueden asignarse un valor económico determinado, mismos que se presentan en la figura 17-3.

Si se revisan los subprocesos del proceso sustantivo, que es la atención médica, puede observarse que:

- El subproceso “permanencia” consume 60% del presupuesto de la empresa de salud
- Los tres subprocesos están interrelacionados y son interdependientes
- El equipo de salud se involucra en los tres subprocesos
- El personal médico y de enfermería consumen el 50% del presupuesto
- Considerando el equipo de salud en los tres subprocesos, ¿qué tanto la estructura de organización facilita y apoya la prestación de servicios?
- Las actividades de los subprocesos pueden agregar valor acorde con el costo que tienen en el presupuesto de la empresa

La gráfica de costos en los subprocesos puede aprovecharse para descubrir las fortalezas y debilidades internas; la importancia de un verdadero trabajo en equipo que apoye las estrategias de la administración.

En el posicionamiento se instrumentan los cambios en forma gradual, generalmente son realizados por un equipo del cual el líder es el representante del nivel estratégico.

Para el posicionamiento de los servicios de enfermería es preferible considerar tres aspectos generales:

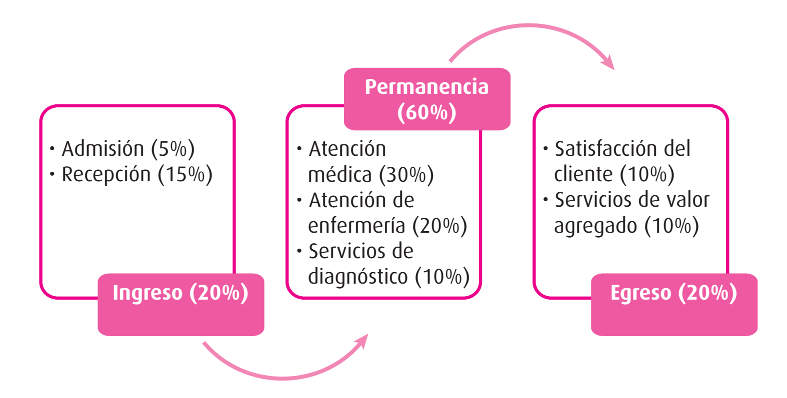


Figura 17-3 Tres subprocesos de la atención médica.

1. El equipo humano.
2. El clima organizacional.
3. La tecnología.

El equipo humano

Por lo que respecta al equipo que se requiere para proporcionar atención de enfermería, es conveniente tomar en cuenta que el jefe es generalmente el director de la institución y los integrantes del equipo son los jefes de departamentos, áreas o unidades.

La jefa de enfermeras como integrante del equipo de cambio asume la jefatura del equipo y las subjefes y supervisoras son los demás miembros. El departamento de enfermería cuenta con diversidad de niveles académicos en su personal. Posiblemente es la única profesión que tiene tal diversidad de grados en su formación académica.

La diversidad de preparación se convierte en una seria desventaja cuando se quieren cambiar los paradigmas, tal hecho influye directamente cuando el proyecto propone cambios en el personal.

Cuando se requiere personal con perfil diferente al que se tiene contratado, con toda seguridad se tendrá resistencia a nuevas contrataciones por parte del personal que tiene mayor antigüedad en el puesto.

Por otra parte, cuando de recursos humanos se trata se debe considerar la motivación hacia el trabajo responsable de la enfermera.

Diversos estudios han demostrado que el 47% del tiempo de trabajo de las enfermeras se ocupa en tareas que le son ajenas.

El aumento en la productividad y la motivación necesarias para realizarlo requiere de cambios importantes y de lograr que la enfermera realice efectivamente su función.

La planificación del rendimiento y del valor agregado debe ser hecha por la enfermera, ya que su contribución al logro de las metas estratégicas es invaluable.

Reingeniería en recursos humanos

No importa cuán grande sea la fuerza laboral de una institución; si el desempeño de los integrantes de esa fuerza no es el adecuado, no es posible pensar en el éxito de esa empresa.

La evolución de la administración y los diversos modelos administrativos reflejan el pensamiento y los ideales de los estudiosos de la materia a través del tiempo.

El modelo clásico de Fayol fue criticado duramente por considerar al hombre una máquina, igual suerte corrió el modelo científico de Taylor, ni qué decir del modelo neoclásico o burocrático, o el modelo sistémico que al considerar al hombre un “elemento” del sistema fue igualmente criticado; el modelo de calidad ubica al hombre como un ser creativo y racional, lo que parece ser la tendencia actual. La reingeniería se ubica en la misma base filosófica de la ingeniería industrial, la cual está en conflicto porque llevada al extremo, puede definir cada movimiento del trabajo que se va a realizar, desconociendo incluso las capacidades de las personas; sin embargo, se han tomado los datos de las experiencias de otros para moderar sus propios enfoques lógicos y mecánicos.

Actualmente, la reingeniería trabaja con los valores humanos y con métodos que favorecen la iniciativa y flexibilidad individuales. Es común vincular los proyectos de reingeniería con “fantasmas” entre ellos; conceptuarla con los recortes de personal, con los cambios, con reestructuraciones, asesorías, entrenamientos y otros que afectan al trabajo cotidiano.

Muchos procesos de cambio han fracasado por la resistencia de los involucrados. Cuando el proyecto de reingeniería se ubica en el personal, el valor del capital humano se redimensiona. Lo anterior significa el surgimiento de la conciencia racional para hacer de un proyecto un éxito de la fuerza laboral. El personal que participa y acepta los cambios es el encargado de poner en marcha el proyecto, y es la clave en la ejecución de los proyectos de reingeniería.

La reingeniería aplicada al personal se orienta a los siguientes aspectos:

- Definir el trabajo
- Definir el sistema de organización
- Reubicar al personal
- Entrenamiento, asesoría y enseñanza
- Reclasificación de personal
- Recorte de personal si se requiere
- Ejecutar los cambios

Definir el trabajo

Los esfuerzos de la reingeniería en relación con el personal producen nuevos procesos de trabajo; en consecuencia, se definen nuevos puestos y destrezas.

Es seguro que se exigen cambios en las funciones del personal. Se supone que los diseños de los nuevos procesos permiten la reasignación del personal, independientemente del nivel y categoría que tenían.

Si el sistema de organización es por puestos, las funciones se definen en tal forma; si es por unidades, secciones o departamentos, se definen también las interrelaciones.

Un método individual se aplica con las descripciones de cada categoría de trabajo, luego se agrupan en funciones, después en unidades y así sucesivamente.

Un método para definir el trabajo que se desprende de la administración participativa en el desarrollo organizacional, permite que los trabajadores desarrollen el diseño.

Un tercer método que se puede aplicar consiste en evaluar el trabajo área por área y determinar las destrezas básicas para ejecutarlo, así como la vinculación con otras áreas, secciones o departamentos.

Definir el sistema de organización

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización por equipos. La transición de jerarquías a equipos será menos difícil y presentará menos riesgos.

Existen diversas formas para el trabajo de equipos, como los de alto desempeño, que se asignan para desarrollar un proceso que puede o no tener un gerente. Los de autogestión, que se caracterizan por no tener gerente, que de igual forma deberán presentar sus informes a un gerente ajeno al equipo. El de alto desempeño, que debe recibir parte de su compensación en forma de un fondo común, el valor de ese fondo depende de la contribución que el equipo haga a la organización y del éxito que se obtenga.

El esquema de compensaciones como motivación restringe el crecimiento de empleados y seguramente no permitirá que los no realizadores permanezcan en posiciones administrativas.

Las alternativas viables en la organización por equipos se contemplan al ejecutar el proyecto. El equipo de cambio es quien dirige a los empleados, en tanto se formaliza la estructura jerárquica.

Otra alternativa sugiere utilizar al equipo conservando su organización y nombrando un director permanente que dirija y distribuya el trabajo.

Reubicar al personal

En los proyectos de reingeniería, el entrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y las reubicaciones se emplean escasamente, en comparación con el egreso de los empleados.

Al funcionar el paradigma cambiante se presentan muchas oportunidades para reubicar al personal. Usualmente se entrena para el ascenso, ya que el esfuerzo que significa entrenar implica un aumento de destrezas que debe ser aprovechado por la institución.

El retiro

El equipo de cambio puede recibir manifestaciones y conductas diversas de los trabajadores. Cuando informa la posibilidad del retiro, es posible observar en ellos diversos estados de ánimo: los trabajadores pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros es retirado, lo que puede convertirse en desconfianza hacia la organización. Por otra parte, conviene cuidar y evitar que el número de empleados vuelva a aumentar, situación que puede darse cuando las restricciones desaparecen, ya que el costo del retiro es alto.

Cuando se manifiestan este tipo de problemas el proyecto de reingeniería no será exitoso; deben, en lo posible, evitar tales problemas.

Un método para hacerlo es evitar en la medida de lo posible el retiro del personal o por lo menos negociarlo de manera anticipada o hacerlo por antigüedad. El equipo de cambio, con el departamento de personal, evaluará dichas medidas.

Otro método es garantizar la imparcialidad en el proceso. El personal debe estar convencido de que no hay preferencias.

Reducción de personal administrativo

La tendencia a reducir los mandos medios aumenta con rapidez en las empresas. Cabe mencionar que la administración tradicional aplicó y enfatizó la especialización, ésta a su vez condujo a la fragmentación de procesos, en consecuencia aumentó el número de empleados con niveles de jefes, coordinadores, supervisores, etcétera.

La tendencia actual de reducir personal directivo intermedio implica tener la respuesta a los problemas que puedan ocasionarse, como:

- ¿Es posible reducir el número de mandos medios sin afectar de forma radical el fundamento de la organización?
- ¿Qué hacer con los directivos que continúan con el puesto?

Hay que considerar que los directivos de nivel intermedio son generalmente los que más saben sobre la compañía y posiblemente los que más capacitados están, por tanto conviene utilizar sus conocimientos dirigiendo los equipos de alto desempeño.

El número de personas que un directivo puede controlar no debe superar un promedio de 9 o 10. Cuando se trate de un número mayor se debe implementar algún método para acrecentar el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal que reporta directamente al directivo.

En México, la legislación laboral está orientada a la protección del trabajador, sin embargo, el empleado de confianza o directivo no tiene los mismos beneficios, por ello con frecuencia se les trata con más dureza que a otros trabajadores durante el proceso de reestructuración.

Es posible que por tener algunas restricciones legales para el trabajador de confianza, las empresas acepten y promuevan la reducción de mandos medios. Sin embargo, muchos de los

mejores empleados de la compañía suelen encontrarse en este grupo, la fuente más valiosa de ideas para el cambio y para lograr ventaja competitiva.

Con los proyectos de reingeniería aparece como problema la reclasificación de los trabajadores, al cambiar la forma de trabajo por niveles de rendimiento. En teoría, el nivel de desempeño no debe obtener una compensación especial; sin embargo, tomando en cuenta que los nuevos desempeños serán pioneros en la empresa, se recomienda la creación de niveles de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin cambios.

La conveniencia de ello será el estatus adicional que obtienen los trabajadores del cambio. Un factor muy importante es el tratamiento que recibe el personal por parte del equipo de cambio. Debe existir respeto por los trabajadores y por el trabajo.

Muchos proyectos de reingeniería se publican en boletines periódicos, se pueden colocar los diagramas de la actividad de negocios (BAM) de la operación actual, en un lugar visible para que todos puedan ver lo que se está haciendo.

Los valores

El posicionamiento de los servicios de enfermería requiere establecer los valores deseables en el equipo humano que lo proporciona. De esta forma, el valor es el grado de utilidad o aptitud para satisfacer necesidades o para proporcionar bienestar. También se concibe como la importancia de alguna cosa o cualidad de ánimo que mueve a acometer grandes empresas.

Los valores de una empresa serán aquellos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Algunos autores mencionan que los valores de una empresa la distinguen de otras similares.

La definición de valor que se adopte cuando la empresa en cuestión defina los suyos, se analiza relacionándola con los procesos. El producto del análisis se utiliza para definir la cultura empresarial para definir aquello en lo que se cree y a lo que se adhiere.

Es en este justo momento cuando se puede decir que el desarrollo de la empresa está en proceso y se puede situar a la organización frente a un gran avance hacia la gestión de recursos humanos, con el propósito de añadir valor para los clientes.

La creación de valores

Los valores de la enfermera se han establecido según diversos modelos para la prestación de los servicios. Históricamente, estos valores se derivan de los establecidos en la atención médica.

Los principios hipocráticos de “hacer el bien y no causar daño” se interpretan como:

- “La salud y la vida del paciente son prioridades; ninguna acción, tratamiento o cuidado causarán daño al paciente”.

Ahora bien, puesto que la atención médica tiene prohibido moralmente hacer daño, se infiere que sólo se proporciona para hacer bien.

En este orden de ideas, cuando por motivos de la enfermedad los pacientes no pueden tomar decisiones por sí mismos, el médico o la enfermera decide por ellos. De esta forma, el adulto es tratado como si fuera un niño por personas que actúan con la autoridad de ser benefactores, es decir, el equipo de salud.

La enfermera “actúa” teniendo en cuenta los intereses del paciente, aunque éste no lo haya solicitado. En tanto el médico “sostiene” que el tratamiento beneficia al paciente, aunque éste no esté de acuerdo.

La ética médica tradicional ubica a la enfermera en la posición de progenitora con respecto al paciente, incluso éste le llama “madre”. La tradición transforma al paciente en un receptor pasivo de los cuidados y se le niega la expresión de su autonomía.

No permitir a los pacientes que expresen su autonomía y ejerzan su libertad, equivale a no respetar su integridad. De esta forma, uno de los valores importantes de la práctica médica es:

- “Preservar la autonomía de los pacientes, proporcionando las medidas necesarias para que conserven su potencial físico y mental, y consecuentemente la capacidad para tomar decisiones”.

Un paciente puede estar enfermo de gravedad, pero su problema no le quita el derecho a decidir sobre su persona. Para preservar la autonomía y libertad de elegir del paciente, es conveniente proporcionarle información suficiente y veraz sobre su enfermedad, y tomar en cuenta sus decisiones.

Respetar la independencia del paciente significa permitirle que tome decisiones y procurar que éstas sean respetadas. Preservar la autonomía del paciente implica también tomar en cuenta sus necesidades y expectativas en los planes de atención.

Al planear, usualmente se aplican conocimientos de las teorías de enfermería, sin embargo, el contexto histórico que sirve de referencia a algunas de éstas se ubica en la administración clásica o científica de la práctica médica, por lo que hay que tomar las reservas correlativas.

En la administración de procesos es necesario, en ocasiones, romper paradigmas:

- Salvaguardar a los pacientes contra el abuso y violación de sus derechos constituye otro de los valores que se debe cuidar, aun cuando esto signifique entrar en conflicto con los demás miembros del equipo de salud.

La práctica médica en los sistemas de salud conserva tradiciones y costumbres que violan los derechos humanos en el trato al paciente. Los usuarios han aceptado dicha práctica durante mucho tiempo, y es difícil encontrar actitudes y comportamientos nuevos por parte del equipo de salud; sin embargo, en forma lenta pero constante se muestran cambios significativos.

La enfermera que salvaguarda la dignidad e integridad de su cliente (paciente), puede tener conflictos con otros miembros del equipo, en estos casos el valor mencionado debe prevalecer:

- “Evitar cometer errores por descuido, negligencia o falta de conocimientos al atender a un paciente”.

Generalmente, este valor se reconoce en una de las *normas fundamentales* de enfermería, que expresa:

“Proteger al paciente de causas externas que puedan producir enfermedad.”

Los errores son producto de una baja calidad en la organización y son frecuentes en las instituciones que proporcionan atención médica.

Las yatrogenias se presentan frecuentemente y las causas que las provocan pueden ser multifactoriales. Las más comunes son negligencias, descuidos y falta de conocimiento.

Tradicionalmente, los hospitales son fuente de formación de profesionales de la salud. Durante la enseñanza y el aprendizaje de los futuros médicos y enfermeras, pueden presentarse como factores secundarios diversas yatrogenias. La enfermera debe prevenir y evitarlas. Los descuidos implican distracción, la negligencia significa irresponsabilidad y la falta de conocimientos requiere información.

Los valores más reconocidos por el gremio son:

- **Honestidad.** Como valor fundamental, consiste en mostrar conductas congruentes; por ejemplo, los pacientes recurren a la enfermera para manifestar sus inquietudes y solicitar apoyo. Una conducta honesta por parte de la enfermera supone no mentir, no prometer lo que no se puede cumplir y no exagerar o provocar más inquietud o miedo al paciente. La congruencia entre el conocimiento y la conducta se manifiesta por la responsabilidad en la atención de enfermería. La honestidad se refleja en actitudes positivas y comprometidas.
- **Trabajar en equipo.** La interrelación de los elementos, la interdependencia y el trabajo en equipo para el funcionamiento armónico, se convierte en uno de los valores deseables y que se debe cultivar. Es natural encontrar graves y grandes resistencias a este tipo de trabajo debido a las características del sistema de salud; sin embargo, cuando se valoran los resultados de un trabajo grupal armónico vale la pena desarrollar dicho valor. Una de las formas más positivas del trabajo en equipo es el respeto entre profesionales y lograrlo es un resultado deseable.

La creación de valores en el personal de enfermería debe ser constante y permitir que sean las propias enfermeras quienes analicen y determinen cuáles son los valores que deben promoverse.

El tema es ciertamente abundante, aquí sólo se proponen algunos de los ejemplos de valores que son prioritarios en la época actual.

Los valores y los modelos de comportamiento éticos se mantienen en todos los niveles de la organización. Los líderes en enfermería precisan también establecer una clara visión del futuro de la organización, establecer objetivos y metas desafiantes, a través de estrategias y de proporcionar al personal los recursos y formación necesaria para ello.

Los valores son costumbres y prácticas profesionales. En este sentido, se pretende que el integrante de la organización, independientemente del nivel de responsabilidad, mantenga comportamientos que muestren respeto por las políticas organizacionales, y los intereses individuales y colectivos de los miembros de la organización.

Algunos valores que pueden ser definidos por los servicios de enfermería para su equipo humano y que forman parte de la cultura organizacional son:

Compromiso

Sentirse comprometidos con la organización, con sus objetivos, apoyar e instrumentar decisiones para el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren.

Valores morales

En relación con la moral, las conductas "**buenas**" se muestran con las costumbres y prácticas. En este sentido, se pretende que el integrante de la organización, independientemente del nivel de responsabilidad, mantenga comportamientos que muestren respeto por las políticas, los objetivos, las estrategias, los procesos, en fin, con todo el trabajo de la empresa. Se pretende que, aun cuando los intereses individuales sean diferentes a los de la empresa, los valores morales y las conductas positivas deben prevalecer porque están a un nivel superior.

Prudencia

Es una de las cuatro virtudes cardinales que consiste en la capacidad de discernir y distinguir lo bueno de lo malo para seguirlo o huir.

El término prudencia, aplicado como valor en una organización, se orienta a la sensatez y moderación en todos los actos, mostrando aquellas conductas que distinguen lo bueno y lo malo para la empresa y todos sus integrantes. Implica también actuar con sentido común y moderación al utilizar los recursos de la organización.

Justicia

Consiste en actuar siempre tomando en cuenta el derecho de los demás. En las relaciones de la empresa con la sociedad, este valor se considera fundamental y se muestra en "dar a cada uno lo que le corresponde".

Fortaleza

Vencer el temor y huir de la temeridad. En la organización se orienta a mostrar actitudes de fuerza moral cuando sea necesario. Tomando en cada caso el justo medio entre el temor y la temeridad.

Servicio

Tener espíritu de servicio significa mostrar un deseo de ayudar o servir a los clientes (pacientes), de comprender y satisfacer necesidades, aun aquellas no expresadas.

No se trata sólo de una conducta concreta frente a un cliente, sino de una conducta permanente. Se encuentra en el esfuerzo realizado para conocer y solucionar necesidades de la sociedad a la que se pertenece.

Productividad

Valor orientado a producir resultados de las actividades cotidianas, buscando siempre elevar las metas por encima de los estándares fijados. El rendimiento no significa producir más, sino mejor.

Calidad

Es el valor orientado a conseguir la excelencia en el trabajo, a compartir la experiencia y conocimientos, a interesarse por aprender, a actuar conforme a los objetivos de la organización.

Humildad

Es actuar con verdad, sin engaños; evitar la burocracia. Actuar sin prepotencia, sin falsos orgullos, aceptar que siempre es posible encontrar mejores formas de trabajar.

Adaptación

Es un valor inapreciable por cuanto implica una capacidad de amoldarse a los cambios. Se orienta a modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos, a realizar adaptaciones en distintas situaciones o contextos en forma rápida y eficiente.

Templanza

Valor que se orienta a mostrar serenidad y dominio en condiciones adversas. Se muestra en conductas equilibradas que permiten aprender de los fracasos para mejorar.

Perseverancia

Valor orientado a lograr la firmeza y constancia en el logro de objetivos. Es la fuerza interior para insistir sobre acciones que beneficiarán a la organización, aun cuando dichas acciones muestren resultados a largo plazo.

Integridad

Actuar con rectitud, trabajar sin dejarlo a la mitad. Es actuar congruente con el pensar. Es el "ser de una pieza", que significa mostrar comportamientos siempre con probidad.

Creatividad

La creatividad es el valor que hace humano el trabajo. La capacidad de reflexión aplicada a la realidad, la autorrealización de las personas. Es hacer el trabajo con un sello personal que lo distingue de cualquier otro. Es encontrar mejores caminos para lograr las metas. Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

Innovación

Es el valor que se muestra en conductas que proponen soluciones nuevas ante problemas derivados del trabajo. Que gestionan formas de trabajo o ideas novedosas interesantes.

Autocontrol

El dominio de sí mismo como valor en la organización es decididamente un valor deseable. Es la capacidad de controlar las emociones ante conductas o reacciones negativas, situaciones de estrés, hostilidad o condiciones atemorizantes. El manejo de las emociones, sobre todo en los puestos directivos, es un valor muy apreciado.

El diseño de las competencias laborales es un elemento importante para elegir al personal, para orientar y para desarrollar a los trabajadores, elevando su nivel de respuesta y su contribución a la organización.

En la medida en que estos propósitos se mantengan e incrementen será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

Liderazgo y gestión por competencias

El liderazgo en enfermería implica el conocimiento para motivar, de ahí que es necesario recordar sus sistemas conceptuales, los cuales incluyen:

- El logro
- El poder
- La pertenencia

La motivación humana proviene del interior de la persona, se observa a través de conductas que reflejan la convicción por lo que se hace e impulsa a las personas a lograr los objetivos con base en un interés que actúa como incentivo.

En la **motivación por el logro**, las personas que buscan el grado de eficiencia al realizar sus actividades tienen como objetivo hacer las cosas mejor. Para ello, cuentan con un estándar que puede ser interno o externo.

Hacer mejor las cosas significa en términos de proceso obtener la misma salida con menos trabajo, una mayor salida con el mismo trabajo o, lo ideal, una mayor salida con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto nivel de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase.

No son atraídas y, por tanto, no trabajan más duro por situaciones donde no hay posibilidades de alcanzar mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles.

Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si éste es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.

En la **motivación por el poder**, el interés en obtener y preservar prestigio y reputación es la motivación que lleva a alcanzar los más altos resultados.

En términos de procesos, las personas con alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y asertivas, que logran los más altos resultados.

La sociedad, sin embargo, ha reprimido las conductas agresivas por las consecuencias a menudo destructivas de tales personas.

Cuando las personas con alto nivel de poder manejan conductas agresivas hacia aspectos positivos, son muy productivas. Cuando las conductas agresivas son potencialmente destructivas, varía de modo considerable el nivel de productividad.

En la **motivación por la pertenencia**, el sentimiento de pertenecer es similar a la necesidad de autorrealización de Maslow. El hombre es un ser social por naturaleza, la capacidad de amar está determinada por la de dar. Las personas con alto nivel de pertenencia desarrollan conductas de fidelidad por la empresa.

La competencia

Puede entenderse como la capacidad productiva de las personas que se manifiesta y se mide por su desempeño, refleja los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes para realizar un trabajo eficiente y efectivo.

El término competencias es reciente. Fue utilizado por primera vez en 1992, en Estados Unidos, cuando expertos de la Secretaría de Trabajo elaboraron el documento «Lo que el trabajo requiere de las escuelas».

El documento señala que el sistema educativo debe proporcionar un conjunto de destrezas para que los estudiantes enfrenten los retos del mundo del trabajo.

Las metas productivas dependen del factor humano, de que los trabajadores se desempeñen cómodamente con la tecnología y con los sistemas complejos de producción, siendo capaces de trabajar en equipo y con una sed insaciable de seguir aprendiendo.

También se entiende de la siguiente forma:

> "La competencia es una característica subyacente en un individuo, que está relacionada a un estándar de efectividad y a una forma superior en un trabajo o situación."

Analizando el concepto anterior, se encuentran tres elementos importantes:

1. **Características subyacentes.** Son aquellas que provienen de la estructura mental y se manifiestan al exterior como rasgos de la personalidad. De esta forma, un trabajador es competente por una característica inherente a su personalidad.
2. **Estándar de efectividad.** Equivale a un grado importante de efectividad en las acciones del individuo. Dicho estándar puede ser establecido por la persona o provenir de la empresa. Cuando se relacionan las características subyacentes y el estándar de efectividad se expresa la competencia.

3. **Forma superior en un trabajo o situación.** Este aspecto contiene en su interpretación que la competencia es una forma superior de trabajo, esto es que el comportamiento es competente en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Actualmente existen diversas escuelas sobre la tipología de las competencias, algunas consideran que son cinco los principales.

Para Spencer y Spencer, son principalmente cinco los tipos de competencia:[3]

1. Motivación.
2. Capacidad de respuesta.
3. Concepto del yo.
4. Conocimientos.
5. Habilidades.

Los mismos autores clasifican las competencias de la siguiente forma:

- De logro y acción
- De ayuda y servicios
- De influencia
- Gerenciales
- Cognoscitivas
- De eficacia personal

Otras tendencias sugieren que la educación debe proveer las siguientes competencias:

1. Competencia para el aprendizaje permanente.
2. Competencia para el manejo de la información.
3. Competencia para el manejo de situaciones.
4. Competencia para la convivencia.
5. Competencias del campo formativo de desarrollo personal y social.

Independientemente de las tipologías, se coincide en que las competencias mentales se muestran en el pensamiento analítico y conceptual, las habilidades lo hacen en la práctica.

Tanto las competencias mentales como las habilidades son visibles y relativamente fáciles de desarrollar, pero la motivación, la capacidad de respuesta y el concepto del yo son más difíciles de identificar.

En el modelo del iceberg se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles y las menos fáciles de detectar. A las primeras se les denomina superficiales y a las segundas centrales.

Es importante señalar que el reconocimiento de las diferentes competencias es fundamental en la implementación de los recursos humanos.

Para trabajar un esquema por competencias es imprescindible seguir un método. La recomendación de los expertos en el tema es utilizar un proceso con las siguientes fases:

a) Definir las competencias con base en la misión y la visión, estableciendo los criterios de desempeño.
b) Probar las competencias en una muestra reducida y con los resultados diseñar el modelo.

3 Citado por Alles M., *Gestión por competencias: el diccionario.* México: Editorial Granica, 2002:20.

c) Validar las competencias a través de su inclusión en los perfiles.
d) Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias y ejecutarlos.

En la gestión de recursos humanos por competencias se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

El proceso de gestión por competencias inicia con la revisión de las definiciones sobre la visión y la misión, y a partir de estos conceptos determinar los valores.

Las razones que fundamentan la existencia de la empresa y la imagen de lo que se pretende lograr con ella son el soporte para los valores, que son: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión previamente determinadas.

Si consideramos que ser competente es ser superior en relación con determinados parámetros, es importante dejar en claro que actualmente dichos parámetros están establecidos en las normas internacionales.

El sistema de competencias laborales se ha establecido para dar reconocimiento social a la que se presenta entre las personas que desempeñan funciones productivas.

La norma de competencia laboral certifica el desempeño de las personas en las organizaciones. La cultura laboral del milenio parece estar definida por una tendencia internacional hacia la normalización y certificación. Lo anterior implica que se establecen requisitos y se reconoce su cumplimiento.

La gestión de la calidad y la de las competencias laborales, y otras funciones relacionadas como la gestión de la formación del personal se tratan en la ISO 10015. El sistema de calidad en las organizaciones establece las competencias para sus funciones productivas, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La certificación del desempeño de la competencia laboral de una persona garantiza que tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma, pero como ésta y su cumplimiento no garantizan por sí solas que el trabajo sea siempre igual, es importante manejar un sistema que así lo asegure.

La ISO 9001:2000 tiene como función garantizar el cumplimiento de la norma. Sin embargo, la de competencia laboral es compleja y requiere de un diseño cuidadoso. Para el diseño de ésta es aconsejable la detección de puntos críticos como la base en la que se sustenta.

Cuando se trabaja un esquema por competencias es imprescindible seguir un método. La recomendación de los expertos en el tema es utilizar un proceso con las siguientes fases:

1. Definir las competencias con base en la misión y la visión, estableciendo los criterios de desempeño.
2. Probar las competencias en una muestra reducida y con los resultados diseñar el modelo.
3. Validar las competencias a través de su inclusión en los perfiles.
4. Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias y ejecutarlos.

En la gestión de recursos humanos por competencias se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad.

El proceso de gestión por competencias inicia con la revisión de las definiciones sobre la visión y la misión, y a partir de estos conceptos determinar los valores.

Las razones que fundamentan la existencia de la empresa y la imagen de lo que se pretende lograr con ella, son el soporte para los valores, que son: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Como el cumplimiento del trabajo y sus puntos críticos dependen de las personas, el valor de las mismas en la organización es considerado el más alto. Esto es así porque cuando se presentan los puntos críticos siempre habrá una persona que lo controle.

En el funcionamiento de las organizaciones humanas, el hombre es el que determina la producción.

Los sistemas de calidad que tienen su fundamento en puntos críticos son:

- **HACCP.** Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los peligros de alimentos o medicamentos que pueden convertirse en un peligro para la sociedad. Su punto de riesgo es la contaminación física, química o biológica de productos de consumo humano.
- **HAZOP.** Es un sistema de gestión de la calidad que consiste en el análisis de los riesgos de operación en industrias, cuyo punto de riesgo es la contaminación del ambiente y el peligro para las personas.
- **FMEA o FMECA.** Que consiste en el análisis de fallas, modos y efectos de máquinas, equipos y los efectos que se pueden ocasionar con los desperfectos. El punto de riesgo son las fallas.
- **ACCL.** Es el análisis crítico de competencias laborales, que consiste en la detección de puntos críticos del desempeño y los daños que puede causar a la empresa o al cliente.

Un método para el análisis de competencias puede utilizarse para:

1. El diseño de normas.
2. El diseño de instrumentos de evaluación y control de competencias.
3. El diseño de gestión de calidad.
4. Programar formación de recursos humanos.
5. Identificar puntos clave.

El análisis crítico de las competencias laborales se realiza por etapas, las cuales pueden ser:

- Identificación de puntos críticos
- Establecimiento
- Control

El proceso se inicia con la formación de un comité de expertos, que se involucra directamente en el diseño de las normas. Éste también se fundamenta en las normas ISO 9000, como se muestra a continuación:

> La norma ISO 9001/6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación. Expresa que:
>
> "Las normas de competencia laboral permiten a la organización determinar los requerimientos del desempeño del personal y mediante su evaluación se determina la competencia real de las personas para detectar sus necesidades de capacitación, en función de los requisitos que deben cumplir y que afectan a la calidad del producto. La certificación interna o externa de la competencia de las personas permite llevar adecuadamente los registros de la formación del personal […]"

Los puntos críticos para el análisis de competencias laborales se determinan mediante procedimientos comprobados y reconocidos internacionalmente. Los procesos de la organi-

zación y el sistema de gestión obedecen a normas, entre las cuales están las de competencia laboral.

Realizar un análisis de las competencias permite identificar y gestionar los procesos necesarios para lograr los objetivos organizacionales.

El grupo experto debe ser constituido y formado para facilitar su participación en el análisis de los procesos y tomar en cuenta en forma sistemática sus aportes e innovaciones. Se recomienda que el grupo experto sea de trabajadores del área en la cual se van a definir las normas de competencia laboral, con el propósito de que sean ellos mismos quienes se encarguen del cumplimiento, evaluación y mejora de las mismas.

Cuando se forman comités de expertos, se otorga reconocimiento a la experiencia del trabajador, y consecuentemente se les motiva para su desarrollo y superación profesional.

Algunas ventajas que proporciona formar el comité de expertos son:

- La oportunidad de recoger ideas, sugerencias, puntos de vista y detectar problemas
- No implica mayores costos
- Elevar la calidad

Características del comité de expertos:

1. Grupo pequeño.
2. Miembros del personal.
3. Experiencia en el área.
4. Asesoría externa.
5. Personas que acepten cambios.
6. Interés manifiesto por la mejora.
7. Personas competentes y competitivas.

Para identificar los puntos críticos se establecen primero las funciones productivas a normalizar, que son la base del sistema de calidad.

De acuerdo con los objetivos de la organización, se describe la naturaleza de la función productiva que se normalizará. Se describe el producto o servicio que se genera o se proporciona y las competencias laborales de acuerdo con el proceso productivo.

Para la redacción de los puntos críticos y su correspondiente análisis conviene definir términos, entre ellos:

- **Función.** Se refiere a la acción observable por el evaluador de una determinada función
- **Función sustantiva.** Son las funciones productivas
- **Función de apoyo.** Las que se realizan para complementar las funciones sustantivas
- **Función principal.** Son las unidades de competencia. Función específica. Son elementos de las unidades
- **Daño.** El resultado de una acción deficiente
- **Medida preventiva.** Indicación de la condición que debe cumplirse para evitar el daño

Una forma de concentrar la información para proceder al análisis de puntos críticos de desempeño se presenta en el cuadro 17-3.

Los términos utilizados para detectar las competencias pueden ser definidos de la siguiente forma (cuadro 17-4):

- **Objeto.** Lo que está expuesto a la acción
- **Condición.** El criterio para evaluar el desempeño
- **Propósito.** Es la función principal

Cuadro 17-3

Función sustantiva	Función de apoyo	Función principal	Función específica	Daño	Medida preventiva
Atención médica	Administración de la función	Atención de enfermería	Administración de medicamentos	Retardo en la curación, patologías agregadas, lesiones y muerte	La función debe realizarse completa, sin errores ni retardos y registrarse en el expediente clínico

Entre otras cosas, el comité de expertos se encarga de:

- Evaluar el desempeño
- Documentar las acciones preventivas
- La eficiencia
- Satisfacer al cliente
- Mejorar continuamente
- Programar la capacitación y el adiestramiento
- Determinar perfiles
- Motivar al personal

El clima organizacional

Para comprender la importancia del clima organizacional es menester entender la cultura corporativa. La declaración de ideas principios y formas de operar en las empresas e instituciones determinan la cultura corporativa.

Las empresas de cultura corporativa fuerte se identifican en los comportamientos de los empleados, en el entorno, en las decisiones, en las estrategias. Las conductas que son aprobadas por la empresa se fomentan y las que se reprueban se eliminan. Con el paso del tiempo, las empresas con cultura fuerte se arraigan y los empleados se sienten orgullosos de ella.

Por el contrario, las empresas con cultura débil carecen de valores y principios, pocas tradiciones y desapego por parte de sus empleados. Son empresas de poca ayuda a las estrategias corporativas.

Existen otras con culturas perjudiciales como las conflictivas, las hostiles o agresivas, los aislados y las que realizan prácticas no éticas. Los conflictos que generan ese tipo de culturas son altamente dañinos para la empresa. Cuando una cultura se establece, es sumamente difícil cambiarla.

Cuadro 17-4

Función	Objeto	Condición	Propósito
Administración de medicamentos	Proporcionar el tratamiento indicado por el médico a los pacientes	En tiempo, sin errores y registrada	Atención directa de enfermería

Para crear el ambiente propicio para ello, es necesario recordar que los paradigmas significan un cambio representativo en la forma de "hacer las cosas"; es decir, en las reglas, en los procedimientos e incluso en las técnicas.

El trabajo de la enfermera tradicionalmente se realiza de la siguiente forma:

- Se inicia al recibir el servicio de parte de la responsable del turno que antecede y se termina al entregarlo a la enfermera del siguiente turno.
- Las reglas que se siguen en este proceso son: hacer un recorrido físico, señalar los pendientes y las particularidades de la atención de enfermería por cada paciente.
- Se continúa con la organización del trabajo, se distribuye y divide el trabajo según el sistema elegido, pudiendo ser por paciente, por funciones, mixto o en equipo.
- Las acciones, en resumen, realizadas durante el turno son: se revisan las rutinas del servicio, las órdenes médicas y los pendientes, se prepara material, equipo e instrumental, se proporciona la atención directa y se registra la atención proporcionada.

Esto muestra un trabajo funcional rutinario que está determinado por el conjunto de reglas establecidas en la institución, para proporcionar atención de enfermería.

Qué sucede cuando en lugar de seguir el paradigma tradicional se requiere de introducir cambios en el proceso; por ejemplo, en la forma de proporcionar la atención directa, en las formas que se manejan para registrar la información o en las relaciones e interdependencias.

Las interrogantes que las administradoras tendrán que hacerse son múltiples, es precisamente el cambio paradigmático en acción.

- ¿Qué tan benéfico puede resultar el cambio?
- ¿Qué tan acertado es cambiar la forma de trabajo?

Al explicar la misión del equipo de cambio se tendrán posibles respuestas a las interrogantes planteadas por el personal.

Por supuesto que los cambios significativos deben mejorar la posición de la empresa o institución en el contexto micro y macroambiental.

Una de las inquietudes que se distingue por su propósito de cambiar el paradigma tradicional es la enfermería por evidencias, otras son el modelo de calidad, la planeación estratégica y la misma reingeniería.

El equipo de cambio debe tener además de los documentos para posicionar y documentar el trabajo, material relativo al cambio significativo.

Es importante el diseño de diagramas de flujo para identificar las relaciones entre el trabajo de la enfermera y las demás áreas funcionales de la institución.

Al manejar un archivo para identificar fácilmente los diagramas se puede revisar el trabajo por competencias, en cuyo caso deben elaborarse los formatos para recopilar y analizar la información.

Normas

Es común realizar el trabajo de acuerdo con tradiciones o costumbres que no están referenciadas en los reglamentos. Por ejemplo, es difícil encontrar una norma en la cual se obliga al personal a no recibir el turno si faltan algunas actividades del anterior.

Cuando se analizan el reglamento y la forma de hacer el trabajo, se encuentra que pueden adicionarse algunas reglas que son positivas, pero en cambio hay la posibilidad de eliminar otras por múltiples razones.

Tradicionalmente también el trabajo se realiza bajo un sistema de organización lineal. Es importante saber cuánto limita tal sistema de organización y cómo podemos cambiarlo.

Los procesos de trabajo son quizá la parte más ardua porque enfermería interviene en varias etapas de la atención médica. Su interdependencia e interrelación con todas las áreas del hospital explican en mucho la dificultad para definir los procesos propios de enfermería.

A pesar de todo, el análisis de las relaciones y las interdependencias puede ayudar a establecer la responsabilidad individual y total. Para que el clima organizacional sirva de apoyo en el posicionamiento de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud, se requiere:

Definir las funciones

Para definir las funciones se toma en cuenta la misión de la institución, por ejemplo, en el sistema de salud en México se establece como misión:

> "Proporcionar atención médica oportuna con calidad y calidez en la prevención, curación y/o rehabilitación que requieran los derechohabientes y que solucionen sus problemas de salud."

Siguiendo el ejemplo, se infiere que la atención de enfermería que forma parte de la atención médica tiene que cumplir dos características: **calidad** y **calidez**.

En la visión del sistema de salud se establece:

> "…Todos los derechohabientes tendrán atención médica oportuna para la solución de problemas de salud en forma integral y en el menor tiempo posible."

Tenemos, entre otras cosas (que puedan proyectarse al futuro), las características para adecuar el funcionamiento y la prestación de servicios de enfermería; por tanto, la atención de enfermería como producto de la atención médica en el sistema de salud en México requiere de calidad y calidez integral, oportuna y en el menor tiempo posible.

De acuerdo con la misión y la visión del sistema de salud, las funciones de enfermería se ajustan a la consecución de las metas estratégicas.

Para determinar las metas estratégicas se puede realizar un análisis Swot o de competencias, o de procesos, etc. Independientemente del método, es importante considerar los insumos, el proceso y el producto. Las metas estratégicas de los procesos funcionales están orientadas a la eficacia y a la productividad.

Las políticas de la alta dirección son determinantes cuando se decide cambiar, ya que es para beneficio de los clientes. Así que seguir los lineamientos establecidos en las políticas y reglamentos se convierte en un paso trascendente.

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

En México, la tecnología utilizada por el servicio de enfermería es tradicional en muchas de las instituciones del sector oficial. Se puede observar que, por ejemplo, el llenado de formas o documentos del servicio ocupa mucho tiempo de la enfermera.

Una evaluación de la tecnología utilizada y la existencia de valiosas técnicas y métodos, así como bases de datos y sistemas de información, es prioritario para posicionar los servicios.

Se requiere además presentar un proyecto para modernizar el equipo con que se proporciona la atención médica en general.

Estrategias

Si ya se documentaron las competencias fundamentales de los servicios de enfermería, las ventajas competitivas, las fortalezas, las oportunidades y amenazas es el momento de idear las estrategias para llevar a cabo el plan, el cual todavía no se ha redactado.

Recapitulación

Ya se tienen la visión, la misión, las competencias fundamentales, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y las amenazas. Lo que procede es determinar las estrategias y convertirlas en planes estratégicos.

Los pasos para documentar una estrategia, de acuerdo con varios autores, pueden ser:

1. Identificar el campo de acción que se quiere dominar.
2. Explicar las ventajas competitivas que permiten lograr el dominio de un campo de acción.
3. Presentar la estrategia.
4. Especificar los objetivos.
5. Identificar las potencialidades.

La estrategia es la forma de conseguir los objetivos con tanta precisión como sea posible, indicando el camino para lograrlos.

Provienen de la administración con enfoque a los negocios, así que desde ese punto de vista la estrategia empresarial evalúa la eficiencia y la eficacia.

Thompson Jr., y colaboradores (2007), destacan cinco planteamientos de estrategia competitiva:[4]

1. Costos bajos.
2. Diferenciación amplia.
3. Mejores costos.
4. Centrada basada en costos bajos.
5. Centrada basada en la diferenciación.

Como opciones para complementar las estrategias básicas, dichos autores proponen:

- Estrategias de cooperación. Alianzas y asociaciones
- Estrategias de fusión y adquisición. Combinar las operaciones de dos empresas
- De integración vertical. Extender el horizonte competitivo
- De subcontratación (*outsourcing*). Abandonar o eliminar algunas actividades de la cadena de valor
- De ofensiva. Construir ventaja competitiva
- Defensivas. Proteger la posición competitiva
- De internet
- De áreas funcionales. Forma en que las diversas partes apoyan el planteamiento de la ventaja competitiva

De acuerdo con diversos autores, como enfoques para formular estrategias, entre otros, se tienen los siguientes:

4 Thompson Jr., *et al. Op. cit.*, pp. 162-193.

Enfoque ascendente. Las iniciativas son elaboradas por los departamentos y propuestas para su aprobación a niveles jerárquicos más altos, para afinar detalles e integrarlas a nivel corporativo.

Es posible que la estrategia corporativa no sea coherente, porque integra objetivos específicos.

Enfoque descendente. La estrategia es iniciativa de ejecutivos a nivel superior en la organización, contando con la asesoría de jefes de departamentos. Como estrategia global, es común que sea coordinada y coherente con la visión. Se utiliza para medir el desempeño en todas las áreas de la organización.

Enfoque interactivo. Se realiza la estrategia tomando en cuenta los niveles jerárquicos, estableciendo la coordinación y asegurando los nexos entre situaciones generales y específicas. Cuando se utiliza este enfoque se logra mayor compromiso de los involucrados, por esta razón es conveniente tomar en cuenta las opiniones de los gerentes de nivel intermedio.

Las estrategias se clasifican también, según su jerarquía, en tres niveles:

- **Corporativas.** Provienen de la alta gerencia o de los ejecutivos corporativos, generalmente son con las que se propone invertir.
- **De negocios.** Salen de la dirección de la empresa y buscan la ventaja competitiva en productos específicos.
- **Funcionales.** Elaboradas por jefes de departamentos, áreas o unidades cuya meta es apoyar las estrategias corporativas.

Cuando se elabora o revisa el diseño de las estrategias, es importante ser objetivos y considerar, entre otros, los puntos presentados a continuación.

La matriz de portafolio

El Grupo de Consultores de Boston (2002), desarrolló la matriz de portafolio como una herramienta para asignar recursos. En ella se consignan factores como el crecimiento y la posición competitiva. El análisis consiste en ubicar los diferentes negocios de una empresa por sus características y decidir a cuáles se les asignan recursos, cuáles deben eliminarse y cuáles proporcionan los recursos (figura 17-4).

Las variables para la matriz de portafolio son la “X”, que indica la posición competitiva, y la “Y”, que representa el crecimiento.

Los negocios, con posición competitiva fuerte, se ubican en los *cuadrantes de la izquierda* y los *débiles en la derecha*.

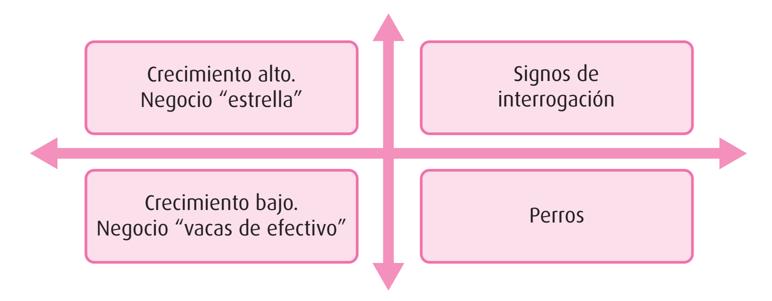


Figura 17-4 Matriz de portafolios.

Los negocios de la empresa ubicados como signos de interrogación son aquellos con crecimiento, pero débiles en competitividad. Requieren inversión en efectivo para convertirlos en "estrella".

Las empresas "vacas de efectivo" son, por lo general, estables y se encuentran en posición de bajar costos.

Los negocios perros son empresas de bajo crecimiento, débiles en competitividad. No son redituables y es preferente deshacerse de ellas.

En enfermería puede utilizarse la matriz de portafolio para valorar los subprocesos de los servicios y tomar decisiones para un producto "estrella".

Estrategias de cartera

Al analizar los procesos y los productos de los subprocesos se pueden considerar las prioridades de una cartera o portafolio. Por ejemplo, los subprocesos de la atención médica son susceptibles de ser valorados y, al mismo tiempo, tomar una decisión estratégica.

El análisis de la cartera se realiza de la siguiente forma:

1. Se elabora un diagrama que permita visualizar el valor del subproceso.
2. Identificar la relación entre ellos, los riesgos y rendimientos.
3. Determinar las conclusiones estratégicas provisionales.

Los subprocesos débiles son aquellos en los cuales se encuentran conflictos, problemas o grandes gastos. Los subprocesos fuertes son las competencias fundamentales y las fortalezas. En el justo medio se ubican las relaciones y los puntos críticos (figura 17-5).

Estrategias de negocios

Es común pensar que las instituciones que ofrecen servicios que no son lucrativos, no requieren de estrategias de negocios; sin embargo, éstas pueden aplicarse para economía, para obtener la confianza de los clientes y para fundamentar los costos de financiamiento.

En las estrategias de negocios son frecuentes la fusión (unir empresas), la división (dividir una empresa grande en varias pequeñas), neutralizar (acabar con la competencia), ganar ventajas competitivas y otras. Cuando las organizaciones como las que se dedican a la atención médica utilizan estrategias de negocios, con toda seguridad son privadas.

Las instituciones gubernamentales generalmente no pueden dividirse o fusionarse, no pueden neutralizar a sus competidores, pero sí dar otra aplicación a las estrategias de negocios.

Las estrategias de negocios se conocen con diversas clasificaciones, como se ha mencionado con anterioridad. A manera de resumen, son las siguientes:

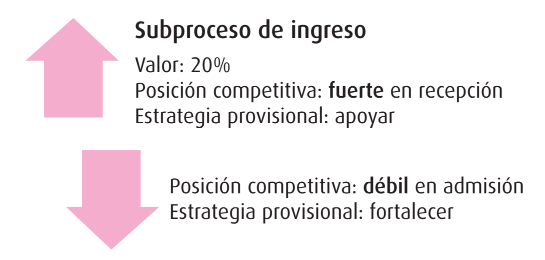


Figura 17-5 Valoración del subproceso.

Estrategias de integración

Integración hacia atrás. Se asume la propiedad de los proveedores. Se recomienda aplicar esta estrategia cuando los insumos son costosos, poco confiables o no controlables, cuando hay pocos proveedores, cuando el mercado crece con rapidez o cuando los proveedores tienen un margen alto de utilidad.

Integración horizontal. Se asume la propiedad de los competidores. Se recomienda su utilización cuando se desea tener más participación en el mercado, carece de recursos que su competidor posee, tiene recursos para beneficiar al competidor cuya propiedad asuma.

Estrategias de mercado

Estrategia de penetración. Se pretende aumentar la participación en los mercados existentes. La estrategia se toma cuando los productos de la empresa no saturan el mercado, cuando se puede vender más a los usuarios existentes, cuando los mercados crecen o la participación de los competidores decrece.

Desarrollo de mercado. Consiste en desplazarse a nuevos mercados. Cuando se tiene excedente, se cuenta con los recursos necesarios o despuntan nuevos mercados.

Desarrollo de producto. Cuando se busca mejorar los productos existentes o presentar otros nuevos. Se aplica si se tienen grandes aptitudes de investigación y desarrollo, sus competidores tienen mejores productos o su mercado crece rápido.

Estrategias de defensa

De fusión. Se trata de unir fuerzas con otra compañía. Se utiliza para competir contra otra mayor, cuando al hacerlo se puede penetrar en el mercado de otro país.

De economía. Consiste en vender activos y reducir costos. Cuando la empresa se encuentra en grave riesgo de perecer, cuando los competidores lo asfixian.

De liquidación. Se trata de vender una unidad de negocios completa. Cuando los recursos no son suficientes, la unidad amenaza a la empresa y ya no forma parte de la cartera de negocios. Las leyes impiden los monopolios y la venta es la única forma de proteger las inversiones.

Estrategias de producto

Formular estrategias de producto permite unir las estrategias de negocio con las departamentales.

Producto diferente. Se busca que el producto sea diferente en línea, calidad, diseño, características o reconocimiento de los clientes.

Producto económico. Se refiere a elaborar productos básicos, en grandes volúmenes, a bajo costo.

Estrategias departamentales

Una vez escogidas las estrategias se amplían desarrollando una serie de estrategias departamentales. Al hacerlo, se adentra un poco más en los detalles.

Las estrategias departamentales deben definir claramente los organigramas. Cuando la alta dirección delega a los departamentos se pretende tener objetivos claros comunes. Por ejemplo, si la estrategia de negocios es tener más penetración en el mercado, la estrategia de mercado es desarrollo del producto y la estrategia de producto es la calidad. Los departamentos dirigen sus estrategias y acciones al desarrollo de productos de calidad.

Estrategias de investigación y desarrollo

Las estrategias de producto generalmente delinean las de desarrollo e investigación. Es el momento de concentrarse en los aspectos de mejorar el producto, obtener nuevos u optimizar los procesos de producción. La medida de la atención a los aspectos mencionados depende de las estrategias de producto que la empresa haya elegido. Aquí es importante considerar el control de calidad de acuerdo con las tendencias actuales, la certificación, los muestreos, los métodos y la tecnología de producción, la capacidad de la empresa, las materias primas, los recursos humanos, la mano de obra, etc. Las estrategias de producción se orientan a lograr las estrategias de la alta dirección.

Estrategias de marketing y ventas

Existen las estrategias de ventas inspiradas en la milicia, entre ellas se pueden considerar de cinco tipos: las de ataque, las de aprovechar la fuerza, las de retirada, de “tomar” un territorio y de diplomacia.

Lo importante en las estrategias de ventas es el precio. Como el propósito de las mismas es vender, éste puede aumentar o disminuir. La fijación de precios se obtiene a través de la observación de la demanda, si ésta es elástica o flexible, los precios tendrán la misma característica. Si por el contrario es fija o relativamente fija, los precios también lo serán. Se recomiendan los experimentos para encontrar la adecuada fijación de precios.

Estrategias de administración

La planeación estratégica atañe a todas las áreas, sin embargo conviene diseñar estrategias para administrar la empresa. Al hacerlo es importante incluir los siguientes aspectos:

- Estrategias en la dirección y administración de personal
- Estrategias para utilizar tecnología de información
- Estrategias para diseño, ejecución y control de presupuesto
- Estrategias para el manejo de los aspectos legales de la empresa
- Estrategias para los procesos de transformación de insumos

Una vez elaboradas, el paso siguiente es diseñar los objetivos estratégicos, los cuales permiten reforzar las estrategias y definir con claridad qué es lo que se quiere alcanzar.

Aspectos que debe contener un plan estratégico

Los aspectos que debe contener un plan estratégico varían de acuerdo con los expertos en este tipo de planes. Por lo general, se incluyen la misión, la visión, los valores, las metas, las estrategias y las políticas.

Un formato profesional y general de un plan estratégico tiene en su contenido los siguientes aspectos.

1. Proyecto y objetivos. Misión, visión, valores y objetivos.
2. Producto y mercado. Perspectivas, visión general, puntos fuertes, ventajas, el cliente y mercado potencial.
3. Competitividad. Principales competidores y análisis de la competencia.

4. Plan de marketing. Producto, servicio, clientes, comunicación, publicidad y estrategias de penetración en el mercado.
5. Plan de ventas. Estrategias y estimaciones.
6. Organización. Estructura, dirección y recursos humanos.
7. Marco legal. Licencias y derechos, obligaciones, permisos y limitaciones.
8. Inversión. Plan de establecimiento y de lanzamiento.
9. Resultados previstos. Análisis del punto de equilibrio, valor presente neto y premisas importantes.
10. Plan de financiamiento. Necesidades financieras y acciones.
11. Conclusiones. Riesgos, oportunidades, puntos fuertes, rentabilidad, seguridad.
12. Anexos.

Para el departamento de enfermería corresponde un plan operativo estratégico, que puede tener los siguientes aspectos.

1. Portada.
2. Índice de contenido.
3. Resumen ejecutivo.
4. Visión-misión.
5. Objetivos.
6. Análisis interno y externo.
7. Organización.
8. Estrategias.
9. Información financiera.
10. Oportunidades.
11. Riesgos.
12. Anexos.
13. Bibliografía.

El plan de áreas funcionales

En los siguientes recuadros se muestra un ejemplo de los aspectos principales para la elaboración de un plan operativo estratégico para un departamento de enfermería.

Portada

Hospital Regional de la Secretaría de Recursos Agrícolas

Plan estratégico del Departamento de Enfermería

Elaborado por:

Comisión estratégica del equipo de salud.
Enero de 2012. México, D.F.

Contenido

1. Resumen ejecutivo.
2. Visión y misión.
3. Objetivos.
4. Análisis interno y externo.
5. Organización.
6. Estrategias.
7. Información financiera.
8. Oportunidades.
9. Riesgos.
10. Anexos.
11. Bibliografía.

Resumen ejecutivo

Función

La función asistencial directa al cliente es responsabilidad de las enfermeras. Por las actividades que realiza es el elemento humano decisivo en el logro de los objetivos de la institución.

El departamento

El departamento de enfermería presta servicio ininterrumpido los 365 días del año. La atención que se proporciona es eficiente, eficaz y oportuna. Es en este departamento donde se obtiene toda la información para formar profesionales en el área de la salud. Aquí se integran las acciones del equipo de salud para la atención médica de los clientes. De la atención que reciben se transforma en la proyección de la institución hacia la comunidad.

El producto

Se pretende gestionar, identificar y mejorar los procesos interrelacionados e interdependientes, que generan una atención de enfermería de valor para los clientes.

Estrategia

Mejorar los procesos y agregar valor. El comité de calidad en prueba piloto confirmó que al mejorar los procesos se obtiene un ahorro del 10% en la utilización de recursos tanto humanos como materiales y el valor agregado una mejor aceptación de los pacientes.

Proyección financiera

La utilidad neta de mejorar los procesos se traduce en $____________.

Visión y misión

La calidad se reconoce explícita y fehacientemente como un valor en la cultura organizacional del sistema de salud, y existen evidencias confiables de mejoras sustanciales a través de todo el sistema que son percibidas con satisfacción por los usuarios de los servicios, por la población en general y por los prestadores de los servicios.

Los servicios de enfermería contribuyen al desarrollo sustentable en la protección de la salud de la población, mediante servicios integrales de enfermería que satisfagan las necesidades de nuestros pacientes. Se impulsa la enseñanza y la formación de recursos humanos para la atención de la salud, fortaleciendo las acciones de investigación en enfermería para proporcionar la atención a partir del diagnóstico temprano, el tratamiento oportuno y la rehabilitación temprana.

Misión del departamento

Prestar atención de enfermería con calidad a pacientes, familiares y a la sociedad en general, se ofrecen los servicios de enfermería los 365 días del año y las 24 horas del día, en forma ininterrumpida. Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica; todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad. El propósito del servicio de enfermería es aumentar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los costos en la atención médica, mejorar las condiciones laborales de las enfermeras y buscar la preferencia del servicio en el mercado.

Objetivos

1. Mejorar los procesos de los servicios de enfermería.
2. Agregar valor a la transformación de insumos.
3. Satisfacer necesidades de clientes internos y externos.
4. Reducir costos de la atención de enfermería.
5. Mejorar las relaciones e interdependencias con los procesos de la atención médica.
6. Innovar y crear otras técnicas de atención de enfermería.
7. Impulsar la investigación y el desarrollo del personal.

Organización

El departamento de enfermería cuenta con:

- Una jefa de enfermeras
- Tres subjefes de enfermería (una por turno)
- Un comité de calidad que incluye tres jefes de piso y seis enfermeras de nivel operativo

El equipo administrativo ha demostrado su conocimiento en el manejo del área. Se cuenta además:

- Con 48 enfermeras generales y 10 especialistas en diferentes ramas

(Nota: es importante incluir el organigrama)

Estrategias

Como estrategias funcionales del presente plan se incluyen las siguientes:

- **Atención directa.** Eficaz y efectiva al paciente y su familia
- **Documentación.** Utilización precisa y correcta de los instrumentos propios de enfermería
- **Enseñanza.** Desarrollo de personal especializado tanto profesional como técnico
- **Investigación.** Para innovar y crear técnicas de la atención de enfermería
- **Integración de la atención médica.** Identificar y solucionar barreras e interferencias en los procesos de la atención médica
- **Recepción y egreso.** Satisfacción total de los clientes externos

Información financiera

La información financiera se realiza mediante técnicas especializadas de contabilidad, se incluyen un análisis y un balance económico. Es importante encargar dicha función a un contador o profesional correspondiente.

Es posible aprender algunas técnicas básicas para el plan estratégico, por lo común en los planes departamentales no se incluyen los análisis financieros, es en el plan de negocios que se detallan tales aspectos.

Riesgos

Puede incluirse en este apartado el análisis SWOT. Lo importante es realizar una evaluación de los riesgos: mencionar los principales y cómo se pueden afrontar.

Anexos

Se pueden integrar documentos informativos, encuestas, resultados de investigación y todos aquellos que sean útiles para ampliar la información contenida en el plan.

Documentación de actividades

Todo el proceso de planeación estratégica descansa en la documentación de todas las actividades. Los documentos organizados por aspectos constituyen una apreciada fuente de información para la empresa.

A pesar de que la planeación estratégica tiene muchos años en funcionamiento, normalmente no es común la aplicación en los servicios de enfermería. La situación actual, cambiante y global, por una parte, y los modelos de calidad, por otra, exigen a la enfermera adentrarse en el conocimiento y presentar planes con la metodología estratégica.

El plan estratégico debe ser creación e innovación de los interesados. Simplemente se propone un formato que puede ser utilizado de acuerdo con la tecnología especial para el caso.

La programación operativa relaciona planes específicos para los detalles de la estrategia. Cuando los planes operativos son elaborados deben ser implantados, incluyendo los procesos de control.

Actualmente la mayoría de las empresas revisa y actualiza los planes operativos en forma anual. Los flujos de información y evaluación deben transmitir los avances en forma concisa y cuantitativa.

Ética y administración estratégica

La ética de los negocios consiste en la aplicación de principios y normas que guían las conductas y comportamientos en las actividades empresariales, tanto de los gerentes como de los empleados.

En torno a la ética de los negocios y las actividades empresariales, existe la convicción de la escuela universal. La misma indica que los acuerdos sobre los comportamientos morales de diversas sociedades en los intercambios o prácticas comerciales, sobre lo que se considera correcto o incorrecto, es aplicable a todas las sociedades, las empresas y los individuos.

Los límites que se establecen en la escuela universal fijan las características de lo que es considerado "bueno", entre esas características tenemos: honestidad, confiabilidad, respeto, evitar daños innecesarios y respetar el ambiente.

Por otra parte, también tenemos la escuela del relativismo ético, la cual sostiene que las culturas y valores son acordes a los usos y costumbres de las diversas sociedades.

El relativismo ético toma en cuenta los códigos de ética de múltiples grupos, lo que equivale a considerar criterios de conducta que corresponden a determinadas circunstancias. Lo anterior no permite el establecimiento de normas uniformes que guíen el comportamiento de los encargados de transacciones comerciales internacionales.

El problema que surge cuando se aplica la escuela relativista, es que si una empresa opera en varios países tiene dificultad para arraigar los valores morales universales en sus empleados.

En la época actual, con los mercados globales el relativismo produce una complicada red de criterios que el gerente debe resolver.

Como una forma de resolver el conflicto planteado por las dos escuelas surge la teoría de los contratos sociales integrados, la cual arroja luz para la solución del conflicto bajo la premisa de que las normas éticas universales deben tener la primacía sobre las normas éticas locales.

Al respecto, los gerentes pueden adoptar tres tipos de conducta:

- Moral
- Inmoral
- Amoral

El gerente que adopta la conducta moral realiza acciones invariablemente legales, respeta las normas y sus comportamientos casi siempre lo conducen al éxito.

Los gerentes con conductas inmorales actúan sin preocuparse de los daños que puedan ocasionar. Son ambiciosos y protegen sus intereses por encima de los colectivos, pueden ser muy creativos y lograr grandes metas sin importar el costo moral. Son avariciosos, capitalistas y obsesivos. No les preocupa que los "demás" se den cuenta, siempre y cuando logren su cometido.

Los gerentes amorales son flexibles y se adaptan bajo la premisa de que los negocios dentro de las normas legales pueden aceptar comportamientos no éticos, siempre y cuando no estén prohibidos.

Mucho se han estudiado, y sobre todo en un mundo globalizado, los enfoques que deben aplicarse en la práctica de la ética en el campo de la administración. El debate largo y complejo, sin embargo, ha llegado a la conclusión de que la razón más importante en la ética de las estrategias es que "una estrategia ética es buen negocio".

En efecto, la defensa comercial de una estrategia ética considera los costos por multas, castigos, demandas y la baja de precios de las acciones. Como costos secundarios asume los de representación legal, reparación de daños y administrativos, y además como efectos importantes la pérdida de clientes, la mala reputación, la baja moral de los empleados, la baja en la productividad y el no atraer a empleados con alto prestigio.

Por lo que se refiere a las instituciones de salud, podemos concluir que los comportamientos morales, inmorales y amorales de los administradores coexisten, las consecuencias se sufren y es difícil arraigar los valores descritos en el sistema.

Para el servicio de enfermería lo prioritario será siempre adoptar los criterios de comportamiento ético, con mayor razón cuando las acciones están vinculadas al valor más alto de los humanos, que es la vida.

Los comportamientos éticos vinculados a las estrategias en los servicios de enfermería deben ser una filosofía de vida.

Resumen y conclusión

1. La planeación estratégica es un proceso que define las metas de la organización, las políticas, las estrategias y la toma de decisiones.
2. Es sistemática y un proceso permanente. Debe considerarse a la planeación estratégica como una actitud que requiere dedicación, observación y determinación para actuar en consecuencia.
3. Más que una técnica, la planeación estratégica es un proceso mental y un ejercicio intelectual. No una toma de decisiones a futuro, pero toma en cuenta las posibles alternativas que pueden presentarse.
4. El enfoque de sistemas es el más utilizado para planear estratégicamente. El plan corporativo es estratégico y se caracteriza por integrar la visión, la filosofía de gestión y los planes operativos o funcionales.
5. El análisis interno previo al establecimiento del plan estratégico considera los recursos de que dispone la empresa.
6. El análisis de la estructura de organización incluye la división del trabajo, niveles de autoridad y funciones. La función de las estrategias es definir, a través de un sistema de objetivos y políticas, lo que se desea que la empresa sea.

7. La diferencia entre estrategia y táctica es que la primera concibe a la organización como un todo, la táctica es específica.
8. La estrategia está compuesta de muchas tácticas.
9. Las estrategias son los cursos de acción para enfrentar las contingencias imprevisibles.
10. La estrategia contempla el tiempo desde el punto de vista de la previsión.
11. En la formulación de una estrategia se determinan los alcances y los límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.
12. Las tendencias y los cambios del entorno deben ser estudiados por la empresa.
13. Otro punto a considerar en el estudio del entorno, son los intereses de los consumidores, las expectativas de los accionistas, los intereses de los trabajadores, los gerentes y los proveedores.
14. El análisis del entorno conlleva al planteamiento de la misión, los valores y los fines de la organización.
15. Para determinar la estrategia a seguir, se considera lo que es crucial en el desarrollo de la empresa, el aspecto definitivo que a largo plazo pondrá a la organización en ventaja con respecto a sus similares.
16. El área estratégica cambia con la evolución de los mercados con los avances tecnológicos, por lo cual no es únicamente para algunas empresas, sino para todo el sector.
17. El recurso más valioso de la organización siempre será el elemento humano. La capacidad de liderazgo es clave para el éxito.
18. Las estrategias de diversificación y el desarrollo de nuevos negocios son cualidades y habilidades de los empresarios.
19. La toma estratégica de decisiones es compleja y está determinada por factores subjetivos.
20. La toma de decisiones estratégicas es un arte y un proceso creativo que requiere conocimientos.
21. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los bienes y servicios de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo de utilidades satisfactorio.
22. Un análisis organizacional interno de las fortalezas (entendidas como la fuerza propulsora que facilita el logro de objetivos) y debilidades (que son las limitantes y restricciones que dificultan la consecución de objetivos) de la empresa permite evaluar y equilibrar las estrategias.
23. La evaluación del desempeño de la empresa consiste en las condiciones que prevalecen respecto de las anteriores, en función de: utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y expansión.
24. Un sistema de planeación bien organizado se convierte en el medio ideal para comunicar los objetivos y estrategias detallados entre los niveles de dirección.

Capítulo 18

Investigación administrativa

Para administrar con eficiencia se hace uso del método científico y con un enfoque positivista para alcanzar resultados precisos.

Aplicar métodos cognoscitivos adecuados permite conocer la realidad del entorno y por consecuencia se obtiene una administración de calidad.

Si lo que se pretende es utilizar la reingeniería con la finalidad de volver a inventar, crear y cambiar, no es desatinado hacer uso del método fenomenológico.

Las técnicas y los instrumentos del método positivista se han ampliado y son generalmente conocidos por los administradores, pero el origen y la filosofía que dichas herramientas tienen no es muy usual.

El conocimiento permite al hombre adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que comprende a la naturaleza y la forma como se comunica y se explica el mundo.

Las formas de conocer trascienden el límite de la relación (sujeto cognoscente objeto de conocimiento), ya que al hacerlo de manera diversa se obtienen diferentes resultados. Cuando el sujeto cognoscente se cuestiona sobre cómo es que conoce, se llega al terreno de la reflexión filosófica.

La filosofía permite construir la teoría sobre el proceso del conocimiento; es decir, permite construir la teoría del conocimiento.

Teoría del conocimiento

Es el resultado de la investigación sobre la compleja relación que se produce entre el sujeto que conoce y el objeto que desea conocer.

La teoría dialéctica define a la teoría del conocimiento como la relación que existe entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento.

La teoría del conocimiento es también el estudio sobre la posibilidad, el origen y la esencia del conocimiento.

La primera aparición del concepto sobre esta teoría fue propuesta por Ernst Reinhold (1832).

Si bien el término "teoría del conocimiento" se ha hecho común en los cursos de habla hispana, su uso no ha sido universalmente aceptado, salvo en alemán, que se expresa comúnmente como *Erkenntnistheorie*, cuyo significado literal es: "teoría del conocimiento".

En inglés se utiliza la forma común *Epistemology*, cuya raíz griega significa tratado de la ciencia.[1]

1 *Cfr.* Corp G. *Teoría del conocimiento*, tomo 1. México: Editorial UTEHA, 1961.

En el idioma español se da el uso de los tres términos sin distinción alguna: teoría del conocimiento, gnoseología y epistemología, el cual depende en gran medida del idioma del que se traduce.

Independientemente del concepto utilizado, la teoría del conocimiento ha centrado su atención en tres problemas que se han planteado en el estudio histórico sobre el conocimiento:

- El origen
- La posibilidad
- La esencia del conocimiento

Sobre el origen del conocimiento se han derivado múltiples corrientes, entre las cuales están el racionalismo, empirismo, intelectualismo y apriorismo.

Las raíces del conocimiento

Las teorías filosóficas idealistas sobre la mente son, en esencia, refinamiento y racionalización de conceptos anteriores en cuanto a la separación de mente y cuerpo.

De esta forma encontramos una doctrina según la cual espíritu y cuerpo son dos sustancias distintas: la espiritual y la material.

La sustancia material o cuerpo es extensa, se mueve en el espacio. La sustancia espiritual o espíritu piensa, conoce, siente, desea.

Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son de ninguna manera producto de algún proceso material.

El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.

Actualmente se acepta que las ideas más elementales se derivan directamente de la relación humana y su entorno. Las ideas abstractas tienen su origen en tales relaciones.

La lucha entre las tendencias materialistas e idealistas señala dos caminos alternativos de la teoría:

- Comprender las cosas y sus relaciones, y explicar lo que ocurre en el mundo material a partir de la materia
- El pensamiento puro que representa el mundo material sensible como dependiente del pensamiento y producto del mismo, es decir, del idealismo

En otras palabras, considerar "al ser anterior al pensar o el pensar anterior al ser".

La lucha de la tendencia materialista contra la idealista es una pugna a través de las etapas de la historia humana y la teoría del conocimiento es influida por ambas tendencias.

La ideología

Durante el desarrollo de la sociedad las ideas abstractas se han utilizado para la elaboración de teorías, doctrinas y conceptos más o menos sistemáticos sobre la realidad.

Existen considerables diferencias entre los conceptos manejados por las diversas sociedades y los niveles de desarrollo social. Cada uno posee sus ideas típicas en política, moral, ley, propiedad, religión y filosofía.

Por ejemplo, el desarrollo de la propiedad privada y el Estado genera ideas sobre derechos individuales y políticos; sin embargo, según el nivel dichas ideas varían considerablemente.

En la sociedad esclavista, los esclavos eran considerados sin derecho alguno; en la sociedad feudal, el derecho de los integrantes dependía de su posición en el orden feudal.

En el capitalismo, a los hombres se les considera por el simple hecho de serlo con derechos inalienables e iguales.

Por lo que se refiere a los procesos naturales, las ideas varían considerablemente. Los conceptos sistemáticos reciben el nombre de ideologías.

La ideología es esencialmente un producto social, más que individual. El reflejo ideológico de la realidad, según la tendencia materialista, depende del desarrollo material de la sociedad.

Las ideologías deben construirse, en principio, de acuerdo con las condiciones generales del reflejo de la realidad y mostrar ideas acordes con las leyes de la lógica, sobre la base de una estructura social nacida de la experiencia.

Las ideologías se desarrollan para servir a los intereses de una u otra clase social, lo cual produce contradicciones continuas. Cualquiera que sea el campo de las ideas, su desarrollo expresa el esfuerzo de fundamentarlas y hacerlas consistentes.

El reflejo ideológico de la realidad

Desde el punto de vista materialista, el desarrollo ideológico es el desarrollo material de la sociedad. Las causas que impulsan el avance y el progreso de la ideología dependen, en gran medida, de las condiciones de la vida material.

Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia.

Aquellos que como representantes intelectuales de una clase dada adoptan un punto de vista general sobre la ideología, siempre se ven obligados por esta razón a elaborar la propia, que los lleva a la creación de estructuras ideológicas a menudo muy complicadas.

La verdad

La verdad se concibe como la correspondencia entre las ideas y la realidad objetiva. Esto sólo se establece gradualmente y a menudo es relativa e incompleta.

Evidentemente existen casos en que la idea corresponde a la realidad en forma confiable, de ahí que se generen verdades absolutas y relativas. Esta característica de la verdad, que por lo general es relativa y no absoluta, aproximada y no exacta, provisional y no acabada, es bien conocida por la ciencia.

Las leyes que la ciencia establece reflejan ciertamente procesos objetivos, corresponden a la realidad y a la conexión interna del mundo exterior, pero al mismo tiempo la ciencia no aspira a la verdad absoluta. Una vez que una proposición se impone como verdad absoluta, pone fin a toda posible investigación futura. Se habría agotado el conocimiento.

Fuera de un campo limitado de aseveraciones, que recaen sobre hechos indudables, la verdad de toda proposición es solamente relativa, aproximada y provisional, siempre será susceptible de ser corregida y modificada a la luz de una nueva experiencia.

Como regla general, la verdad es aproximada e incompleta. Por tanto, sobre un objeto de conocimiento se posee una parte de la verdad, pero no la verdad absoluta.

La verdad siempre es relativa a los medios particulares, mediante los cuales la hemos alcanzado, ya que su forma de expresión y los límites de su aproximación a la realidad objetiva dependen de nosotros. El contenido, es decir la realidad objetiva a la que corresponde, no depende de nosotros. En este sentido, en toda verdad coexiste un grado de objetividad y subjetividad.

La verdad es relativa en cuanto se expresa en términos que dependen de circunstancias particulares, experiencia y medios para conocer de aquéllos que formulan las proposiciones.

La verdad es absoluta, en cuanto reproduce en esos términos a la realidad objetiva. Si sólo se pone énfasis en la relatividad, entonces darán como resultado el idealismo y el relativismo subjetivo. Si, por otra parte, solamente se insiste en lo absoluto, entonces el resultado es el dogmatismo.

La verdad completa, total y absoluta es algo que nunca se podrá alcanzar, pero es algo hacia lo cual siempre se dirigen los esfuerzos de los científicos. Se avanza hacia la verdad total y comprensiva, que abarca no sólo los hechos particulares, sino las leyes e interconexiones generales mediante una serie de verdades particulares, provisionales y aproximadas.

El conocimiento

Las ideas verdaderas acerca de la naturaleza devienen en conocimiento y en su expansión. A menos que se hagan corresponder las ideas con la realidad no se posee el conocimiento. Para alcanzarlo es necesario lograr la verdad.

Accedemos al conocimiento sólo en cuanto se desarrollan las ideas, de tal forma que su correspondencia con la realidad pueda ser probada.

El conocimiento, por tanto, es la suma de nuestros conceptos y proposiciones que han sido establecidos y probados como reflejo objetivo dentro de sus límites de la realidad.

Es esencialmente un producto social. Se construye socialmente como un producto de la actividad humana. Para conservar el conocimiento, difundirlo y aplicarlo se requiere que las ideas se expresen. El mejor medio para expresar las ideas es el lenguaje, sin el cual ninguna idea podría ser posible ya que es un producto social.

La adquisición del conocimiento es algo que surge de la suma total de las actividades prácticas de los miembros de la sociedad, su relación con la naturaleza externa y entre sí.

La actividad práctica es esencialmente humana, consciente, es decir, se realiza deliberadamente con una idea del resultado final o meta y cierta conciencia de las condiciones de la acción, de las propiedades del objeto de la acción y de los medios por los cuales la meta podrá ser alcanzada.

El conocimiento progresa y se desarrolla cuando se elaboran y se prueban las ideas, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva.

El desarrollo del conocimiento pasa por tres fases:

1. **La práctica social.** El desarrollo de la producción y las relaciones sociales plantean problemas que exigen soluciones teóricas.
2. **La teoría.** Las relaciones sociales plantean problemas y la elaboración de teorías que surgen cuando se desea solucionar dichos problemas. La base de las teorías son las experiencias y la lógica.
3. **Criterio de verdad.** El criterio de verdad de las abstracciones es la aplicación de teorías a la práctica social y su correspondiente prueba, verificación y corrección en este proceso.

El conocimiento humano se logra por acción del cerebro. Ahora bien, el conocimiento siempre es susceptible a una expansión indefinida, y el desarrollo y la evolución del conocimiento implican siempre el trabajo del cerebro humano. El cerebro es el órgano de las relaciones más complejas del hombre con el mundo externo. Al establecer dicha relación se depende indefectiblemente de la información recibida a través de los sentidos, como resultado de nuestra interacción con la naturaleza.

El punto de partida para el conocimiento son las percepciones sensoriales, porque las mismas tienen su fuente en el mundo material objetivo. Este punto de vista materialista de la teoría

del conocimiento se concretó en la célebre definición de la materia formulada por Lenin:[2] *"Es la realidad objetiva que es dada al hombre por sus sensaciones y reflejada por nuestras sensaciones, aunque existe independientemente de ellas"*.

Sin embargo, es necesario evitar que nuestros sentidos nos engañen y que las percepciones sensoriales sean acordes a la realidad.

Las primeras impresiones de un objeto extraño son confusas y ciertamente no muy confiables; proporcionan información acerca del objeto, aunque muy limitada en el mejor de los casos.

Al aplicar los sentidos se obtiene información sobre el objeto de conocimiento y al investigarlo se prueba continuamente la confiabilidad de las percepciones. Mediante el contacto práctico con el objeto se produce la transformación de ambos.

La adquisición del conocimiento y su construcción implican siempre, por su naturaleza, el paso de la ignorancia al conocimiento.

El punto de partida real del conocimiento no es el conocer, no es la certeza, sino la duda.

El conocimiento siempre se construye a partir de un estado previo de falta del mismo. Por eso, el intento de construir los sistemas de conocimiento a partir de premisas evidentes desconoce todo el problema de su desarrollo y resulta siempre vano. El paso de la ignorancia al conocimiento se da mediante la actividad humana que progresa de una falta de relación con las cosas hacia dicha relación.

Percepciones y juicios

El primer requisito para construir el conocimiento es la percepción; la observación a partir de las diversas relaciones que se establecen con las cosas. Posteriormente, se forman juicios o proposiciones acerca de ellas, de sus propiedades y relaciones. Se emplean las leyes del pensamiento; es decir, las leyes lógicas para la reflexión de la realidad objetiva en términos de ideas, de tal manera que los resultados de la observación se pueden expresar con ideas, juicios o proposiciones.

La percepción sensorial reproduce las cosas tal y como aparecen inmediatamente, gracias a su acción sobre los sentidos. Al mismo tiempo, éstos sólo proporcionan parte de la información, condicionada por las circunstancias particulares bajo las cuales se han percibido.

Al expresar la información obtenida mediante la percepción, se establece el juicio. Ahora bien, según Mao Tse Tung,[3] en su ensayo *Sobre la práctica*, el primer paso en el proceso del conocimiento es *"el contacto con las cosas del mundo exterior: corresponde a la etapa de percepción. El segundo paso es una síntesis de los datos de la percepción, que consiste en hacer una reorganización o reconstrucción, lo cual corresponde a la etapa del concepto, juicio o inferencia"*.

La observación por sí misma no cambia lo que es observado; sin embargo, la observación activa provoca cambios controlados. Uno de sus métodos más importantes es la medición.

El proceso de medición obliga a relacionar una cosa con otra y producir resultados. Otros métodos de observación activa son el descomponer algo en sus elementos y luego reconstruirlo o provocar cambios en sus propiedades.

En general, mediante los métodos de observación activa, adecuados a los diferentes objetos que se desean conocer y a lo que específicamente se buscan, conducen a conclusiones sobre sus propiedades, relaciones, movimientos, leyes de movimientos, causas y efectos, composición, etcétera.

Se puede concluir que el conocimiento en general se realiza sólo pasando de la percepción al juicio.

2 Lenin Vl., *Materialismo y empirocriticismo*, capítulo 2.
3 Citado por Cornforth M., *Teoría del conocimiento.* México: Editorial Nuestro Tiempo, 1980:8.

El desarrollo del conocimiento pasa por dos etapas:

- **Sensorial.** Es el conocimiento superficial y fragmentario que deriva directamente de las percepciones.
- **Del conocimiento.** El conocimiento del objeto, de sus propiedades, interconexiones y leyes esenciales.

En cada etapa y en todas las circunstancias el conocimiento es incompleto y provisional, condicionado y limitado por las circunstancias históricas, bajo las cuales fueron adquiridos, incluyendo los medios y métodos utilizados para alcanzarlo y las creencias históricamente condicionadas, así como las categorías utilizadas para la formulación de las ideas y conclusiones.

La etapa sensorial es conocimiento elemental, la etapa cognitiva es conocimiento abstracto. Al pasar del conocimiento elemental a las ideas abstractas, es decir, de lo superficial a lo profundo, se va de lo aparente a lo real.

El paso por las etapas del conocimiento debe hacerse siempre a través de una distinción entre "apariencia" y "realidad", entre fenómenos particulares que son evidentes y la observación de los procesos ocultos.

Las interconexiones y las leyes se manifiestan en las apariencias y subyacen a los fenómenos observados.

La teoría y la práctica

El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana.

Muchos filósofos han sostenido que el conocimiento está limitado a las apariencias de las cosas en la mente y que "las cosas en sí", es decir las cosas en su esencia, no son cognoscibles.

Se puede considerar a la filosofía de Platón como la expresión más elevada y sistemática de una interpretación idealista de la ciencia.

Platón rechaza toda concepción tendente a hacer derivar el conocimiento de la experiencia, de la práctica. La ciencia es idea, pura idea, increada, eterna, inmutable, a la vez origen y modelo de la actividad del sabio.

El mundo sensible es el reflejo de un mundo inteligible. Los que creen que el conocimiento tiene por objeto el mundo sensible, son juguetes de una ilusión, toman la apariencia por la realidad. El objeto del conocimiento es la idea.

El idealismo ha tenido una larga historia, todas las corrientes idealistas coinciden en la convicción de que:

- La experiencia no es la fuente del conocimiento
- El origen del conocimiento rebasa infinitamente la experiencia, es idea o espíritu
- La experiencia es en cierta forma el medio en el que se manifiesta el espíritu inteligente

El materialismo histórico critica evidentemente tal concepción, lo que no significa que no conserve nada de dicha postura.

La concepción idealista aísla arbitrariamente el pensamiento del conjunto de los procesos que constituyen la humanidad concreta. Plantea las operaciones del pensamiento y, en consecuencia, el conocimiento aparte de la práctica social total; sin embargo, la teoría y la práctica son inseparables.

Una de las críticas más difundidas sobre el idealismo es la relativa a la naturaleza, que tiene origen en el espíritu y que sostiene que la ciencia es el desarrollo del mismo.

Hegel, a principios del siglo XIX, planteó esta lógica del idealismo hasta sus últimas consecuencias. Para la filosofía idealista el espíritu es a la vez origen y fin del conocimiento.

El idealismo interpreta la actividad inteligible, no como una manifestación de la humanidad concreta, de la práctica social, sino de la actividad de un sujeto.

Al idealismo, los historiadores de la filosofía oponen tradicionalmente el empirismo, entendiendo por éste una concepción según la cual la experiencia sensible es la única fuente del conocimiento.

El materialismo previo al marxista se considera metafísico, porque reconoce en el hombre al ser natural, no a una criatura de Dios, por ello se le atribuye el nombre de materialismo. Por otra parte, no concibe una actividad dialéctica del hombre en la transformación de la naturaleza.

La actitud metafísica se reconoce en el desconocimiento de la interacción del hombre con la naturaleza. Tal hecho es la radical insuficiencia del materialismo metafísico de Epicuro y de Holbach a Feuerbach,[4] y se manifiesta particularmente en la interpretación del conocimiento.

Mientras que el materialismo dialéctico estaba aún por nacer, el idealismo encontraba en la insuficiencia radical del materialismo metafísico razones para justificar su existencia. De esta forma, materia y espíritu se yuxtaponían en el hombre como dos sustancias irreductibles la una a la otra, es decir, la materia es el espíritu y el espíritu es la materia.

Práctica y conocimiento

La concepción marxista del conocimiento define al origen del conocimiento en la práctica como actividad del hombre social, transformando la realidad. El marxismo ha modificado radicalmente la concepción sobre el conocimiento.

Marx comprende la experiencia como relación práctica y dinámica del hombre con el medio natural y social.

En el proceso de la práctica el hombre no ve al comienzo más que las apariencias, los aspectos aislados y las conexiones externas de las cosas. A esta etapa del conocimiento se le denomina sensorial y es donde el hombre no puede aún formar conceptos, ni sacar conclusiones lógicas.

A medida que continúa la práctica social, las cosas que en el curso de la práctica se presentan una y otra vez pasan de la sensación a los conceptos, captan la esencia de las cosas y sus conexiones internas. A través del juicio y el razonamiento se pueden sacar conclusiones lógicas. Es la segunda etapa del conocimiento, la formulación de juicios y razonamientos.

La verdadera tarea del conocimiento consiste en llegar paso a paso a la comprensión de las contradicciones internas de las cosas objetivas, sus leyes y de las conexiones internas, es decir, el conocimiento lógico.

El conocimiento es el problema de la ciencia y ésta no admite la menor deshonestidad ni la menor presunción, lo que exige es ciertamente lo contrario: honestidad y modestia.

Conocer implica la práctica transformadora de la realidad. No puede haber conocimiento al margen de la práctica. El conocimiento racional depende del sensorial y éste necesita desarrollarse hasta convertirse en racional. Esta es la teoría materialista dialéctica del conocimiento.

Sin embargo, el movimiento del conocimiento no acaba ahí, porque detener el movimiento materialista dialéctico del conocimiento en el conocimiento racional es tocar sólo la mitad del problema.

La filosofía marxista considera que el problema más importante no consiste en comprender las leyes del mundo objetivo para interpretarlo, sino en aplicar el conocimiento para transformarlo activamente.

4 Véase: Marx C, Engels F. Ludwig *Feuerbach y El fin de la filosofía clásica alemana*, p. 230.

El agnosticismo kantiano

Los pensadores agnósticos coinciden en afirmar que “el universo en sí no es cognoscible”. Desde este punto de vista, Kant acepta tal premisa, pero sostiene que la ciencia es posible. ¿Cómo conciliar la afirmación de que la ciencia es posible con la afirmación de que el universo es incognoscible? Kant establece una distinción fundamental entre “cosa en sí” y la “otra cosa para nosotros”.

La “cosa en sí” es la esencia misma de la realidad, nos es absolutamente incognoscible, no se puede tener la representación sensible ni intelectual de ella. En cuanto a la “cosa para nosotros”, es simplemente la apariencia o, si se quiere emplear el término utilizado por Kant, el fenómeno.

Kant piensa que los fenómenos no son la cosa en sí, es decir, que el universo tal y como nos aparece no es y no se tiene ningún medio ni sensible ni intelectual de conocer su realidad.

La conclusión de Kant es que la ciencia existe, puesto que nuestro espíritu tiene el poder de enunciar las relaciones necesarias, las leyes que uniendo los fenómenos de una manera racional las hacen inteligibles, pero esta ciencia solamente es la de las apariencias, la realidad en sí se les escapa, puesto que es incognoscible.

A primera vista la tesis de Kant es la del justo medio, su filosofía es de conciliación entre la razón y la fe, entre la ciencia y la religión, de ahí el interés que tuvo en el siglo XIX para la burguesía europea. El agnosticismo kantiano, en el fondo, se une al idealismo.

La teoría marxista-leninista del conocimiento

Contrariamente al idealismo, el materialismo dialéctico considera que el conocimiento no tiene su origen en el pensamiento como tal, sino en la actividad concreta por la cual la humanidad, apropiándose del universo, descubre poco a poco su estructura y sus leyes.

El pensamiento no puede imaginar al universo nada más que en la medida en que el hombre inmerso en él lo transforma y aprende así a conocerlo. “El conocimiento es un proceso por el cual el pensamiento se aproxima al objeto en un proceso eterno de movimiento, del nacimiento de las contradicciones y de su resolución.”[5]

El conocimiento no se detiene jamás y por ello Marx, Engels y Lenin lo describen como un progreso indefinido, lo cual no significa que hay una esencia oculta en las cosas, solamente un pensamiento inmerso en el mundo y reflejándose en su movimiento puede ser dialéctico, vivo y creador, siempre nuevo e infinito.

El materialismo dialéctico demuestra que el conocimiento no es una obra puramente especulativa, sino que es la unión y acción recíproca de la teoría y la práctica.

Principales corrientes sobre el origen del conocimiento

Se pueden asumir cuatro corrientes generales sobre el origen del conocimiento, que son:

1. **Racionalismo.** Sostiene que el pensamiento es el origen del conocimiento y que éste es la fuente verdadera y base fundamental del conocimiento humano. El pensamiento es el origen del conocimiento, pero el pensamiento es una acción del sujeto que le viene del exterior por medio de la iluminación divina; por ello, en resumen, el pensamiento es la gracia que da la divinidad para que el ser humano, por medio de los sentidos y la razón, pueda conocer.
2. **Empirismo.** Sostiene que la única causa que da origen al conocimiento es la experiencia, pues el pensamiento es inicialmente hoja en blanco sobre la cual escribe la experiencia. El

5 Lenin Vl., *Cuadernos filosóficos*, p. 161.

empirismo se va forjando en hechos concretos que promueven un proceso formado por la experiencia externa (la sensación) y la experiencia interna (la reflexión). La percepción sensorial de los objetos inicia el proceso del conocimiento y la reflexión sobre lo captado, lo consolida.

3. **Intelectualismo.** Se parte del principio de que la razón y la experiencia son fuente del conocimiento en forma conjunta, pero su entendimiento es todo un proceso en el que primeramente se reciben las imágenes sensibles de las cosas concretas y la razón activa el entendimiento. El entendimiento potencial recibe el razonamiento activo, lo esencial, y formula juicios con los cuales se forman los conceptos y de ahí las leyes lógicas del pensamiento.
4. **Apriorismo.** Sostiene que tanto la razón como la experiencia son las que promueven el origen del conocimiento. Consiste en que siempre hay un *a priori*, cuyos elementos independientes de la experiencia son inherentes a la razón. Se diferencia el apriorismo y el intelectualismo en la medida en que establece la división entre razón y experiencia en un sentido radicalmente opuesto, es decir, no se requiere una experiencia para que se origine un conocimiento, puede el conocimiento derivarse de una actividad pura de la razón.

Ontología

El concepto ontología está tomado de las raíces etimológicas griegas *ontos*, que significa ser, y *logos*, que significa tratado. La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el ser en general.

Sobre el “ser” se han expuesto diversas concepciones, mismas que se debaten entre el materialismo y el idealismo como direcciones filosóficas. Sobre la ontología como teoría del objeto han surgido algunas tendencias que proponen explicaciones variadas sobre el cosmos.

Según Nicolai Hartmann,[6] la ontología tiene como finalidad conocer el ente. El mismo es infinito, ilimitado, totalizador. El objeto de conocimiento es el ente, es el ser que ha sido reproducido en la mente del sujeto, por tanto, un “ente” se hace objeto cuando es pensado.

El ente no pensado sigue siendo ente y cuando se reproduce por el pensamiento se hace objetivo, se vuelve objeto. Hartmann explica que la diferencia radica en que el ente adquiere la característica de objeto cuando ha sido seleccionado como objeto de conocimiento.

Para Hartmann, el mundo es un todo integrado, en el que la naturaleza y la sociedad se encuentran unidas, las capacidades sensoriales del ser humano son limitadas para conocer la conexión del mundo como totalidad.

Como Hegel, Marcuse concibe a la razón como determinante objetiva del ente, como una categoría simple, la cual es a su vez autoconciencia y esencia.

Si la ontología cumple su función al hacer objetivo al ente, el valor se da al ente pensado; es decir, el objeto pensado. En ese sentido, la ontología adquiere significado como una relación sensorial en la que el sujeto está haciendo objetivo al ente y éste pierde su esencia como tal para convertirse en un objeto lógico.

Ontología idealista

Tradicionalmente se busca el ser de los entes como una cosa oculta detrás del fenómeno, es la consideración predominante desde la edad media: el ser como sustancia. El fenómeno tiene entonces en y por la sustancia.

6 Hartmann N., *Ontología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1956:35-36.

En la filosofía idealista, es preciso recordar que cuando el sujeto considera su capacidad de conocer como lo esencial, lo es por gracia divina; de esta forma, la ontología idealista asigna al sujeto la capacidad para ontificar al objeto en virtud de que Dios le permite realizar esa acción.

Ontología materialista

La tarea de la ontología es mostrar la esencia real del ente, lo cual incluye la apariencia, lo inmediato, lo deformado. La concepción materialista busca su apoyo en las reflexiones hechas por Marx, para sustentar su oposición a la selectividad que se realiza al momento de hacer objetivo al ente.

La ontología materialista se identifica como tal, en la medida que hay una ontología especulativa idealista, que vincula estrechamente la existencia del ente a la acción o del sujeto.

La ontología tiene así, desde el punto de vista materialista, doble interpretación: el descubrimiento de las estructuras del mundo, que incluye la naturaleza, y al ser humano, los cuales existen independientemente de la voluntad sensible de lograr su aprehensión.

Gnoseología

La gnoseología, del griego *gnosis*, que significa conocimiento o facultad de conocer, y *logos*, razonamiento o discurso, es también denominada teoría del conocimiento.

La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento. Tiene como objeto su estudio en aspectos más generales y esenciales; las condiciones en que se adquiere, la verdad o falsedad del conocimiento.

La gnoseología investiga también el origen, los medios y las diferencias entre los distintos tipos de conocimiento posible: es una teoría general del conocimiento, sea éste científico o no.

La naturaleza y las condiciones de las formas de conocimiento consideradas poco fiables –como la opinión, la fe o la sensación– pertenecen también al objeto de la gnoseología. Tiene como problema central: determinar en qué circunstancias una idea puede llamarse realmente conocimiento.

De igual forma, estudia los criterios para reconocer y estar seguros de la verdad, así como decidir cuándo una serie de ideas pueden ser aceptadas como verdades aceptables para el sujeto racional.

La gnoseología, entendida como la relación entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento, no puede ser entendible sino dentro de los matices que presenta su devenir histórico.

Para la gnoseología en occidente son importantes las escuelas de pensamiento de la Grecia clásica, en donde florecieron las distintas propuestas que sintetizaron las diversas reflexiones y además los distintos momentos de la historia del pensamiento filosófico que rescatan, actualizan y conjugan los aspectos básicos de las ideas sobre el conocimiento.

Posibilidad del conocimiento

Ante la posibilidad del conocimiento existen diversas actitudes, entre las más difundidas están:

- **El dogmatismo.** Doctrina filosófica que sustenta la certeza de adquirir conocimientos universales verdaderos.
- **El escepticismo.** Doctrina filosófica opuesta al dogmatismo, en la cual se duda que sea posible un conocimiento firme y seguro.

- **El criticismo.** Doctrina filosófica que adopta una posición intermedia entre el dogmatismo y el escepticismo. Admite la posibilidad de encontrar la verdad, la cual no es definitiva ni absoluta.
- **El relativismo.** Doctrina filosófica defendida por los sofistas, la cual niega la existencia de una verdad absoluta, y depende del espacio y del tiempo.
- **El perspectivismo.** Doctrina filosófica que defiende la existencia de una verdad absoluta, pero sólo puede conocerse una pequeña parte. Cada ser humano tiene una ligera vista de la verdad.
- **El constructivismo.** Doctrina filosófica que afirma que la realidad es una construcción hasta cierto punto "inventada" por quien la observa.

Investigaciones cualitativa y cuantitativa

A través de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento, tales como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Las diversas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento, que son:

1. El cuantitativo.
2. El cualitativo de la investigación.

El enfoque cuantitativo se convirtió en una hegemonía que comienza a perderse, sus conceptos básicos de explicación, predicción y control son reemplazados por términos como: comprensión, significado y acción.

Las diferentes tendencias científicas para lograr el conocimiento en ciencias sociales se dieron a partir de diversos estudios efectuados en Alemania durante el siglo XX, los cuales toman elementos para contrastar y discutir las tendencias positivistas imperantes. Se encuentra, por ejemplo, a W. Dilthey, representante alemán de las tendencias idealistas de la filosofía.

Dilthey expresa que se requiere un cambio en la concepción metodológica de las ciencias sociales, pues mientras las ciencias físicas poseen objetos de estudio inanimados en las sociales es imposible separar el pensamiento de las emociones, la subjetividad y los valores. Su concepto central fue el "espíritu vivo", mismo que se desarrolla en formas históricas.

Dilthey, en 1980, estableció distintos modos de conocer en las ciencias naturales, cuya pretensión fue explicar, y en las ciencias sociales, comprender. Para el autor, el mundo social presenta cambios constantes y es imposible establecer leyes en forma similar a las ciencias naturales. Propuso que las ciencias culturales (sociales o del espíritu) debían ser más descriptivas y concentrarse en la comprensión, interpretando en lugar de predecir o explicar. Sobre dicha problemática surgieron también aproximadamente a mediados del siglo XX los llamados "movimientos teóricos" o aproximaciones en las ciencias sociales.

Se incluyen algunas teorías, como:

- El estructural funcionalismo
- La teoría del conflicto
- La teoría del intercambio
- El interaccionismo simbólico
- La fenomenología
- La teoría hermenéutica
- La teoría crítica

Atkinson, por su parte, señala que son seis aproximaciones de la investigación cualitativa:

- El interaccionismo simbólico
- La antropología sociolingüística
- La etnometodología
- La evaluación iluminativa
- La etnografía neomarxista
- La investigación feminista

Autores como A. Giddens y J. Turner refieren ocho aproximaciones a la investigación cualitativa:

- La fenomenología
- La hermenéutica
- La teoría crítica
- El interaccionismo simbólico
- El posestructuralismo
- La etnometodología
- La teoría de la praxis
- El funcionalismo estructuralista

Los diversos enfoques filosóficos conservan entre sí diferencias y semejanzas. Entre la fenomenología, el existencialismo, el pragmatismo y el intuicionismo se encuentran los siguientes puntos de semejanzas:

- Son filosofías de la vida y la existencia humana, por lo mismo son idealistas
- Intentan explicar cómo el hombre percibe y construye su ser, y su existencia en el mundo
- El núcleo de atención es el hombre
- A pesar de no negar la existencia de la realidad objetiva, lo primario es la experiencia
- El método de la ciencia no es la filosofía

El método cuantitativo, a través de su larga historia, ha construido un paradigma aparentemente sólido.

La fenomenología

Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología, cuya primera aparición como término se encuentra en las obras de Johann Heinrich Lambert y desde Hegel se refiere, en general, al estudio de los diferentes modos en que las cosas aparecen o se manifiestan en la conciencia.

El movimiento filosófico del siglo XX llamado “escuela fenomenológica” se debe, entre otros, a los estudios de E. Husserl.

En la fenomenología se describen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas.

Husserl distingue entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu, rechazando que ambas tengan el mismo método. Las naturales se fundamentan en las causas y las sociales tienen que considerar la motivación o intención. De acuerdo con sus ideas, el objeto de conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto; el objeto se descubre, se recrea como resultado de la intuición dirigida. El criterio de verdad son las vivencias personales de los sujetos. Estas ideas hicieron de su filosofía un sustento al existencialismo alemán.

La fenomenología parte de la premisa de "intencionalidad de la conciencia". Fundamenta que no hay objeto de conocimiento sin sujeto cognoscente. La esencia a descubrir es el objeto ideal, universal y temporal, dicho objeto de conocimiento no puede existir materialmente, por lo que es necesario hacer reducciones fenomenológicas para aprender las esencias de la conciencia pura, en un proceso en el que la inducción desempeña un papel vital.

Dos son los aspectos básicos de la fenomenología:

- La reducción fenomenológica. Abstenerse de formular juicios de cualquier clase que conciernen a la realidad objetiva y que rebasan los límites de la experiencia pura.
- La reducción trascendental. El sujeto cognoscente no es real ni social, sino conciencia pura. Es importante el estudio de los significados que hacen posible la intencionalidad.

El existencialismo

El existencialismo es otro de los pilares de la tendencia cualitativa, cuya base ideológica se asienta en la corriente fenomenológica. Tiene como antecedentes los trabajos de Kierkegaard, aunque se considera a M. Heidegger como su fundador.

No obstante pertenecer al movimiento filosófico y literario de los siglos XIX y XX, se pueden encontrar sus huellas preliminares en el pensamiento de la antigüedad.

Después de la Primera Guerra Mundial en Alemania las ideas fructificaron y se trató de argumentar que el hombre estaba amenazado en su individualidad, en su realidad concreta y, por lo mismo, se enfatizó la soledad del individuo, en la imposibilidad de encontrar la verdad por medio de una decisión intelectual y por supuesto en el carácter personal y subjetivo de la vida humana.

Posteriormente en Francia y después de la Segunda Guerra Mundial se extendió en varios países, entre ellos Estados Unidos, como un intento de crear una concepción nueva del mundo.

Esta tendencia filosófica declara que la manera real de conocer al mundo es la intuición. Como postulado básico, expresa que el hombre no es una esencia, es una existencia; por tanto, debe definirse y construirse cada día como parte de su participación activa en las circunstancias que lo rodean.

Kierkegaard reaccionó contra el idealismo absoluto y sistemático de Hegel, en cuya esencia se afirmaba haber encontrado un entendimiento racional total de la humanidad y de la historia, insistiendo en que el bien más elevado del hombre era encontrar su propia y única vocación, para ello es necesario vivir una existencia comprometida por completo, compromiso que sólo puede asumir el propio individuo.

Heiddeger, al igual que Kierkegaard, se enfrentó a la idea de fundamentar la filosofía existencialista, sobre una base conclusiva racionalista de la fenomenología de E. Husserl. Con su pensamiento contribuyó a poner énfasis en el ser y la ontología, tanto como en el lenguaje.

Jean-Paul Sartre, considerado como el refundador del existencialismo ateo, si bien estuvo influido por sus predecesores y por el método del psicoanálisis de Sigmund Freud, trató de argumentar en lo ideológico al existencialismo desde posiciones de la filosofía marxista, lo cual no fue posible. Fue el primero en generalizar el término existencialismo para identificar su propia filosofía y ser el principal representante de un influyente movimiento desarrollado en Francia después de la Segunda Guerra Mundial. Su filosofía es explícitamente atea y pesimista, se caracteriza por:

- Intentar adaptar la fenomenología de Heidegger a la filosofía de la conciencia, por tal motivo retoma las enseñanzas de Husserl.

- Concebir el conocimiento orientado a los objetos, pero resalta la importancia de los significados.
- Los seres humanos tienen una conciencia libre, son puros y aislados. El mundo objetivo se contrapone a la actividad humana, la cual es libre; es decir, no depende de leyes objetivas.
- Señaló el papel de un cuerpo activo y comprometido en todo el conocimiento humano. Por esta vía amplió las nociones de Heidegger destinadas a incluir en la fenomenología el análisis de la percepción.

Se puede concluir que, pese a diferencias formales entre los filósofos mencionados, el existencialismo presenta las siguientes regularidades:

- Los seres humanos requieren una base racional para vivir, pero son incapaces de conseguirla.
- La insistencia de que el existencialismo es una forma de humanismo. La libertad, elección y responsabilidad humana son ponderadas. En algunos casos se intenta reconciliar los conceptos existencialistas con el análisis marxista de la sociedad y de la historia.
- El bien más elevado del individuo es encontrar su propia y única vocación.
- El ser humano debe elegir el camino sin la ayuda de modelos universales objetivos. Lo anterior es, por supuesto, contrario a la idea tradicional de que la elección moral implica un juicio objetivo sobre el bien y el mal. Los existencialistas han afirmado que no es posible encontrar ninguna base objetiva, racional o de otra índole para defender las decisiones morales.
- Los seres humanos no tienen naturaleza inmutable o esencia, cada cual hace elecciones que conforman su propia naturaleza.
- Según Sartre, la existencia precede a la esencia. La elección es fundamental en la existencia humana, es por lo mismo ineludible. La libertad de elegir conlleva el compromiso y la responsabilidad.
- Oposición a la interpretación de la existencia. Heidegger dice que las posibilidades existenciales tienen su referente en el pasado, sólo puede elegirse lo que ya ha sido elegido. Sartre dice que las posibilidades que ofrece la elección existencial son infinitas y equivalentes, por tanto la elección es indiferente. Otros como Abbagnano, consideran que las posibilidades existenciales están limitadas por las circunstancias.
- La vivencia personal en la reflexión filosófica es introducida.
- Los temas sobre los que reflexiona el existencialismo se mueven alrededor del hombre burgués y su realidad.
- El hombre es un sujeto abierto al mundo que se crea a sí mismo.
- Se manejan la paradoja y la contradicción.
- El hombre es un ser comprometido en su relación con el mundo circundante. Su situación tiene límites inviolables, los cuales no se pueden transgredir.
- Su eje central ubica al hombre en perspectiva de sus posibilidades.

El intuicionismo

Tuvo amplia divulgación en los inicios del siglo XX, a través de la filosofía del francés H. Bergson. Para este filósofo, desde su irracionalismo burgués, la ciencia como la filosofía existentes tenían el propósito de fijar conceptos del mundo material, de ahí que contraponga la aprehensión directa de la realidad mediante la intuición.

Para Bergson, la intuición es el instinto sin objetivos, consciente y capaz de reflexionar sobre sí mismo y acrecentarse indefinidamente.

El intuicionismo es una tendencia cercana al misticismo, se deriva del término matemático axioma; es así porque se considera que es una proposición obvia por lo cual no requiere ser demostrada y de la idea mística de la revelación de la verdad que supera las capacidades del intelecto. La verdad, según las premisas anteriores, no es reducible a la experiencia sensorial, ni al pensar discursivo.

A partir de la interpretación diversa del intuicionismo y de acuerdo con sus ideólogos, se caracteriza porque permite al hombre comprender la realidad.

- La intuición y el saber intuitivo es cualidad de la mente.
- Es la forma superior del conocimiento derivado de los sentidos y del conocimiento científico, que surge del razonamiento con base en la experiencia.
- El conocimiento intuitivo permite la posibilidad de comprender el universo y a la mente formar parte del "ser infinito".
- El instinto es opuesto a la inteligencia, es la intuición la forma pura del instinto. Su función es determinar qué es relativo al objeto.
- Los valores morales son intuitivos en oposición a los empíricos y a los racionalistas.

Los conceptos filosóficos de esta corriente no fueron considerados científicos y por consiguiente no se extendieron.

El pragmatismo

Como corriente filosófica, pertenece a la tendencia idealista subjetiva. Considera la verdad según la utilidad social. Entre los principales exponentes tenemos a John Dewey, quien asoció la actividad científica con el instinto deportivo, ya que al hacerlo se hubiesen vencido innumerables obstáculos ideológicos a la libre investigación y, por tanto, al progreso material y moral de la humanidad.

Las características de dicha doctrina pueden señalarse de la siguiente forma:

- La verdad no existe, cada ser humano la posee por sí mismo para solucionar sus problemas.
- La utilidad práctica es aquello que satisface los intereses subjetivos de los individuos
- El conocimiento humano es un conjunto de verdades subjetivas.
- El conocimiento mismo es un tipo de actividad en la que el hombre tiene la capacidad de actuar reflexivamente.
- Las acciones y los fines son el eje en el que se sustenta la actitud de interpretar para lograr sus fines.
- La principal característica del pragmatismo no es subordinar al pensamiento a la acción, es redefinir la expresión del pensamiento mismo en teorías que tratan de desentrañar la realidad. Es una actividad cuyas herramientas son los conceptos, palabras, ideas o signos.
- Como postulados, adopta que no hay libertad sin conocimiento y no hay verdad sin interés. Utilitaristas y reaccionarias.

El método de investigación

Las doctrinas filosóficas mencionadas fundamentan, en general, la investigación cualitativa de acuerdo con las siguientes consideraciones:

La realidad

La realidad es múltiple, construida por el sujeto. Es holística e interrelacionada. El investigador es capaz de interpretar y descubrir las percepciones de la realidad desde el punto de vista particular. Puede existir una subjetividad interna relacionada con el fenómeno que se estudia.

Los aspectos del fenómeno en estudio pueden ser abstractos y subjetivos. Describe e interpreta sensiblemente y en forma detallada las situaciones, eventos, personas, interacciones, estados de ánimo y comportamientos observables o inferidos.

Incorpora lo dicho por los sujetos en estudio, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresados sin describirlos o interpretarlos.

Se enfatiza en el significado de la interpretación que hace el autor de su realidad, el contexto que incluye los aspectos que forman parte de la realidad social, cultural, histórica, física y perspectiva holística en forma de escenario.

Se incluyen también los participantes y las actividades como un todo, la cultura dirigida a conocer qué hace el actor, qué sabe el actor y qué cosa construye y utiliza.

Es común utilizar el término "*verstehen*" con el propósito de reflejar la comprensión personal de los motivos y creencias, que están detrás de las acciones de la gente.

Se buscan conceptos y teorías, así como el descubrimiento de realidades múltiples.

La experiencia

La experiencia humana se manifiesta en la interpretación que el sujeto cognoscente realiza de acuerdo con las siguientes premisas:

- Las personas actúan de acuerdo con el significado que las cosas tienen para ellas
- Los significados surgen de la interacción social que los une con sus iguales. Tales significados varían de acuerdo con la interpretación de cada cuál

El lenguaje es el que modela la experiencia del objeto de conocimiento, porque es propiedad de una comunidad social.

La verdad

Los estudios de investigación cualitativa precisan, en primer lugar, una exploración en la cual el interés básico es obtener conocimientos de primera mano. La objetividad consiste en representar el mundo tal y como está orientado y es comprendido por los que viven en él.

La verdad es un acuerdo social e históricamente condicionado, y la forma de definir la realidad social se aprende con los sentidos, se elabora a través de la mente, por lo que nunca será reflejada su verdadera naturaleza.

La validez del conocimiento depende del consenso entre los que interpretan esa realidad. Los datos del investigador son discursos sociales y el contexto de justificación es el significado cultural.

Se enfatiza sobre lo "interior", lo válido es lo que proviene de dentro de los sujetos, ya que no deben ser definidos por los métodos objetivos de la ciencia, sino por lo que piensa y actúa la persona en el contexto de su presente y su pasado.

La investigación es influida por finalidades, valores y juicios morales. Se trabaja generalmente con pequeñas muestras intencionales, por esa razón la verdad es relativa.

Como la realidad depende de los sujetos y sus contextos particulares, es irrepetible. De ahí que se requiera que toda la información sea interpretada en el contexto de la situación social. El contexto es la comunidad, el sistema de personas, su historia, su lenguaje y sus características.

La credibilidad de los hallazgos es valorada según la posibilidad de transferir un elemento que no se puede generalizar, pero que describe e interpreta un contexto determinado, la estabilidad de los datos y la certificación de los datos que se utilizaron en la interpretación.

El conocimiento

Se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural, con el propósito de no alterar las condiciones de la realidad.

El conocimiento se obtiene por descripción y el propósito es construir conocimiento científico. El proceso de investigación es destacado, se estimula la diversidad, se inicia en la realidad contemplativa.

Relación sujeto-objeto

La relación entre el sujeto y el objeto es subjetiva y hermenéutica. Es imposible desligar pensamiento y realidad. Se manifiesta la convicción de que se maneja una realidad modelada, construida por el pensamiento del sujeto, del lugar del cual el investigador forma parte en el proceso de conocerlo.

El objeto de investigación crea un mundo interno subjetivo para construir la realidad social, y por ello está sujeto a las influencias que ejercen las estructuras sociales y culturales en su devenir histórico.

La subjetividad se genera con ayuda del lenguaje, porque es anterior a la conciencia del individuo y constituye la auténtica condición de la conciencia. El proceso de transformación se da a partir del objeto hacia el sujeto, la obtención de conocimientos es básicamente teórica, no se produce una acción que transforme.

El objeto, en el sentido estricto, "habla". El hecho social adquiere relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento es a través del pensamiento del sujeto.

La carga de subjetivismo que manejan los hace vulnerables a la crítica por sus instrumentos para recolectar información y para la verificación.

Sujeto y objeto interactúan, son interdependientes e inseparables. La determinación causa-efecto no es de vital importancia, debido a la existencia de múltiples causas conocido como "multicausalidad".

El conocimiento es ideográfico, concreto y de razonamiento inmediato. Sus métodos y técnicas fundamentales son la observación participativa, la cual registra indiscriminadamente todo, incluido el contexto.

La entrevista en profundidad a informantes clave tiene estructura abierta para que el sujeto exprese lo que quiera desde su perspectiva. El cuestionario, abierto para evitar sesgos, de manera tal que el sujeto explique historias de vida, estudios de caso, registros de experiencias vitales, etcétera.

El observador negocia la aceptación para llevar a cabo su actividad, de igual manera trata de ser percibido como un ente irreal y, en ocasiones, falso.

La observación participante, por ejemplo, no se aleja de las ideas positivistas que expresan que lo observado es un objeto cuya naturaleza no debe alterarse por la presencia del observador.

Como los instrumentos pueden ser construidos por los observadores, ser naturales o emergentes, no siempre son generalizables a otras situaciones investigadas.

No es posible la generalización de los resultados teóricos, ya que la relación teoría-práctica no se ve en forma dialéctica; en la práctica, se encuentra influida por conocimientos teóricos y por las exigencias de la acción en determinada situación. La interpretación que da el investigador cualitativo se convierte en condición.

Esta nueva manera de establecer relaciones teoría-práctica tiene su base en la reflexión; si el proceso modifica el conocimiento que conceptualiza la acción, la misma acción también lo hace. Por ejemplo, para que una explicación interpretativa sea válida, debe ser confirmada de manera "coincidente" por los participantes (investigadores e investigados). En este caso la coincidencia no es idéntica a la identidad de interpretaciones, sino comunicación entre teoría y práctica, semejanza interpretativa con relación al contexto, su propósito y su intencionalidad.

Desde el punto de vista científico se aplica el método inductivo, rara vez se generan hipótesis, de ahí que las variables no se definen previamente, más bien se construyen como resultado del tratamiento inductivo. No se empieza tradicionalmente con modelo, hipótesis, teoremas, etc., sino con la comprensión de detalles menores o interrelaciones que posteriormente se examinan en patrones y procesos más amplios. Su diseño es abierto, flexible, emergente o no existe. No presenta una estructuración rígida de modelos o referentes teóricos; más bien especulativo que normativo, cobra vida a medida que la investigación avanza.

La problemática es abordada en forma integral y global. Ocasionalmente se establecen previsiones en forma escrita.

La transcripción de los instrumentos que se aplican hace una relatoría libre, pero el informe utiliza patrones en lenguaje científico y no se emplea el relato. La lógica del análisis es exploratoria y descriptiva. La investigación está contaminada y mediada por los valores y juicios de los sujetos, el contexto y la teoría.

Otras tendencias dentro de esta posición

El enfoque analítico

El término "*verstehen*" (comprensión), introducido por W. Dilthey, es un concepto ampliamente utilizado en el ámbito de las ciencias sociales, a partir del resurgimiento de tendencias cualitativas de investigación. Su significado abarca tanto la actividad intelectual como el método de investigación; específicamente en algunas de las llamadas ciencias del espíritu o de la cultura, al facilitar la búsqueda de significados antes de promover acción individual y la exploración de nuevas hipótesis.

En sus inicios tuvo como propósito reforzar la autonomía de la historia, por esa razón como procedimiento analítico, sintético y suma de elementos cognitivos, evaluativos y expresivos surge "*verstehen*" como método de analogías y que congenia; por ejemplo: entre lo investigado y lo que se investiga, entre lo interno y lo externo, para penetrar en el significado de las acciones y establecer analogías entre experiencias propias y sucesos externos.

La subjetividad es una cualidad que se incorpora a la investigación, a través de la narración de los hechos, la interpretación de las semejanzas, la memoria personal y la expresividad de los sujetos, entre otros.

Como operación intelectual compleja, se expresa que sirve para comprender, interpretar, alcanzar, aprender, entender, etc. Las motivaciones y actuaciones de los sujetos en circunstancias reales, situándose el investigador "en el lugar del otro". Este enfoque defiende las siguientes ideas:

- Capacidad para identificarse con el objeto y el contexto de la investigación.
- Las experiencias y en ocasiones las actitudes del investigador forman parte del procedimiento de investigación.
- La comprensión se relaciona con otros conceptos que se refieren a aspectos internos de la acción, como: intencionalidad, propósito. Ofrece o pretende ofrecer una visión privile-

giada del estado interno de la acción, siendo además un complemento o una alternativa a este tipo de explicación.
- Son importantes los datos o juicios de valor, hechos y valores del investigador para la selección temática y conocimiento de la realidad individual.
- Se aproxima a las tradiciones, al contexto y a la identidad diferenciada.
- Facilita la búsqueda de hipótesis, de nuevos hallazgos, consolidando su función heurística.
- Toda interpretación se realiza a través del lenguaje.

El enfoque funcionalista

Al igual que el analítico, el enfoque funcionalista ha recibido los atributos de "paradigma"; sin embargo, por sus características, pertenece a la posición teórica que se describe a continuación.

Sus antecedentes se encuentran en los trabajos desarrollados por A. Radclife Brown y sus seguidores: E. Durkheim, W. Paretto, M. Weber y P. Lazrsfeld, entre otros, en Estados Unidos, en la década de 1940.

Aparece como tendencia en el campo de la sociología, expresando que: "en dependencia del desempeño o función especializada de cada persona de acuerdo con la división social, una estructura social sobrevive".

El verdadero significado del funcionalismo está ahí, porque se comprende a la sociedad como un organismo en el que cada uno de sus componentes cumple una función.

E. Durkheim sostiene el principio de las fuerzas colectivas de la sociedad y la división del trabajo. En síntesis, dicho enfoque presenta los siguientes atributos:

- Se fundamenta en el organismo humano para demostrar que la función que realiza cada parte del cuerpo y la importancia de cada uno, coadyuva a la supervivencia de todo el ser humano.
- La integración funcional sobre la base del trabajo interrelacionado de las partes.
- Se busca primero la causa y después la función.
- Los hechos sociales son la suma de las acciones individuales, se debe observar no sólo el comportamiento objetivo de la persona, sino también las acciones, actitudes, valores y motivaciones de la gente para establecer su verdadero significado.
- La ciencia se constituye con el método idóneo. Lo ideal es un concepto que resalta las características de un fenómeno.

El enfoque reflexivo

Este paradigma expresa la necesidad de negar la llamada sociología natural, la cual es una sociología sin ideología. Sus características son:

- Objetividad por intuición
- Modos de observación con rigor y pureza
- Cuestiona las ideas tradicionales de estabilidad, estructura, comportamiento e independencia y proporciona las vías para la dialéctica entre los conceptos de sistema y ecosistema
- Se incluyen el azar y el desorden como elementos del conocimiento
- Lógica competitiva producida por la dialéctica de la ética y la razón
- La práctica señala que lo abstracto deja de tener valor absoluto

Dentro de los enfoques mencionados encontramos las llamadas investigación etnográfica, investigación participativa, investigación, acción, investigación etnometodológica, investigación ecológica, investigación naturalista, entre otras, que comparten todas o algunas de las características señaladas. Varias de ellas han tratado incluso de lograr un acercamiento a concepciones del positivismo en su forma, pero no en su esencia.

Metodología

Por definición, metodología es el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables. La elección de una metodología implica la aceptación de un concepto de "conocimiento" y un concepto de "ciencia"; es decir, una opción epistemológica y una opción ontológica.

Cuando se utiliza indiscriminadamente una metodología sin conciencia de qué se quiere conocer, se obtiene una serie de elementos que producen consecuencias en el producto de la acción.

La metodología cualitativa requiere el manejo de las opciones epistemológica y ontológica, motivo por el cual se hará una breve referencia a los diferentes tipos de metodologías cualitativas, exponiendo la idea central.

Marco epistemológico

1. La teoría del conocimiento o filosofía de la ciencia en que se apoya la metodología cualitativa rechaza el modelo especulativo (positivista) que considera al sujeto conocedor como un "espejo" que es esencialmente pasivo. Acepta en cambio el modelo "dialéctico", considerando que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento.
2. El objeto, a su vez, es visto y evaluado (opción ontológica) por el alto nivel de complejidad estructural o sistémica producida; por el conjunto de variables biológicas, psicológicas y sociales que lo constituyen.
3. En general, se considera que toda realidad está configurada por sistemas de alto nivel de complejidad, donde cada parte es un todo y actúa en relación con él. Las ideas sobre los aspectos dialécticos y sistémicos cambiarán la mayoría de los conceptos metodológicos. El enfoque cualitativo de la investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Los supuestos ontológicos y epistemológicos en la investigación cualitativa deben explicitarse en forma clara y detallada.
4. Muchas veces se evalúa la investigación cualitativa con los parámetros del modelo científico positivista, motivo por el cual la evaluación falla.

El método

Desde el punto de vista de la investigación cualitativa, el método adecuado depende de la estructura que se estudia. La idea central que caracteriza los métodos empleados en el enfoque cualitativo, es la siguiente:

- **El método hermenéutico dialéctico.** En sentido amplio, este método se usa en forma consciente o inconsciente por todo investigador, ya que la mente humana es por naturaleza interpretativa (hermenéutica). En sentido estricto, se aconseja utilizar este método aplicando las reglas y procedimientos cuando la recolección de datos requiere una continua interpretación.

Cuando la información que se recibe tiene tendencia a la desviación se expresa por falsedad, por ejemplo un estudio sobre el crimen organizado.

Un área de aplicación más amplia del método se tiene cuando los datos o las partes de un "todo" pueden prestarse a diferentes interpretaciones.

- **El método fenomenológico.** Es el más indicado cuando no hay razón para dudar de la información y el investigador no ha vivido ni le es fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia.
- **El método etnográfico.** Es el que se utiliza con mayor frecuencia para conocer un grupo étnico, un grupo racial, de ghetto o institucional, que forma un todo *sui géneris* y donde los conceptos de la realidad que se estudian tienen significado especial.
- **El estudio holístico.** En este tipo de investigación exige una visión global.
- **El método investigación-acción.** Es el único método indicado cuando se requiere conocer y solucionar. En este caso, los sujetos investigados actúan como coinvestigadores. El propósito principal de la investigación acción no es exógeno, está orientado a lograr la conciencia, desarrollo y emancipación de los grupos investigados.
- **El método de historias de vida.** Se aconseja este método para estudios longitudinales de ciertos grupos sociales, donde la visión diacrónica de la realidad constituye una "*gestalt*" en el tiempo, que no se puede fraccionar sin perder la relación esencial que la configura. Se concentra en una familia, en ocasiones una sola persona puede ser objeto de estudio en un amplio periodo de su vida.

Recolección de información

Los instrumentos a utilizar los dicta el método seleccionado para la investigación, sin embargo, en forma general se aplica la observación directa y la entrevista semiestructurada. La metodología cualitativa entiende el método y los instrumentos en forma flexible; es decir, cambia conforme se requiere y de acuerdo con las circunstancias.

La muestra

Cada método de los señalados tiene su propia forma de elegir la muestra. El concepto ontológico asumido (estructural-sistémico) exige profundidad y explicación de criterios que fundamenten la importancia de la muestra para los objetivos de la investigación.

Las categorías

En la tendencia cualitativa no hay categorías preconcebidas, emergen del estudio.

Las variables

Tampoco se fijan variables ni dimensiones preconcebidas. Se producen cuando se teoriza, cuando se relacione, se compare y se contraste con la realidad.

Teoría

La esencia de la investigación es la imagen representativa de la realidad o del fenómeno estudiado. Cuando se logra aprender la realidad y dar sentido a las partes de un todo, es posible formular la teoría.

Técnica de investigación

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza el estudio.

Objetivos:

1. Ordenar las etapas de la investigación.
2. Aportar instrumentos para procesar la información.
3. Establecer un control de los datos.
4. Orientar la obtención de conocimientos.

Existen dos tipos de técnicas, que son:

a) **Documental.** La *técnica documental* permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según sea la fuente documental a que hace referencia.
b) **Técnica de campo.** La *técnica de campo* posibilita la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que hacen posible confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Técnica documental

El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Todo material que proporciona información y que puede utilizarse para consulta se considera importante en la investigación documental, por ejemplo dibujos, grabaciones, libros, archivos, etc. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es sumamente conveniente remitirse a las fuentes de información.

Fuentes primarias de información

Son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación e incluyen libros, revistas, informes técnicos y tesis.

Libros

De acuerdo con la UNESCO (1964), se conoce como libro a la publicación que tiene más de 49 páginas y folleto a la que posee entre cinco y 48 páginas.

Según el tipo de usuarios, los libros se clasifican como sigue:

- **General.** Expuestos en forma elemental
- **De texto.** Para el estudio de alguna disciplina
- **Especializados.** Para profesionales o investigadores

Monografías

Son documentos en los cuales se trata un asunto de modo exhaustivo. Dice Zubizarreta: “El verdadero punto de partida de una monografía no es la necesidad de cumplir con una exigencia

impuesta por las normas universitarias, sino el verdadero entusiasmo por un tema preferido (…) La elaboración de una monografía, nombre con el que se conoce al primer intento de escribir un artículo científico, requiere conocer las técnicas de lectura y no puede ser ella misma la base de una futura tesis…”.[7]

Revistas

Son documentos de información reciente, por lo general publicaciones especializadas. Pueden ser profesionales, técnicas o científicas.

Informes técnicos

En este tipo de informes se incluyen las memorias de conferencias, los informes de congresos, las reuniones y otros. Son importantes debido a que la información casi siempre versa sobre asuntos de actualidad que afectan a una comunidad particular o son de interés grupal.

Diarios y periódicos

Son fuente de información en relación con hechos ocurridos en espacio y tiempo, pasado y presente.

Tesis

Es un documento de tipo académico que exige una afirmación original acerca de un tema de estudio particular. Se espera una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones. En la tesis se describe el procedimiento empleado en la investigación, hallazgos y conclusiones.

Fuentes secundarias de información

Este renglón incluye las enciclopedias, anuarios, manuales, almanaques, bibliografías e índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan por lo regular en documentos primarios.

Depósitos de información

El primer paso para recabar datos es acudir a los centros de información, como bibliotecas, hemerotecas, fonotecas, archivos y museos. La biblioteca es el centro de acopio de libros que tiene como finalidad conservar y difundir el conocimiento; algunas bibliotecas cuentan con una sección hemerográfica o audiovisual.

La hemeroteca es un centro de acumulación de publicaciones periódicas, como diarios, revistas y boletines. La fonoteca es un sitio dedicado a recopilar, clasificar y difundir material grabado y los archivos son lugares donde se preserva material documental que consigna los datos de vida de una institución. Los museos son centros de cultura que resguardan material diverso relacionado con temas particulares.

---

7 Zubizarreta A., *La aventura del trabajo intelectual.* México: Fondo Educativo Interamericano, pp. 52-53.

Organización bibliotecaria

En la búsqueda de información en la biblioteca es importante tener algunas nociones sobre su organización y funcionamiento, por ejemplo las siguientes:

- Los libros se ordenan de manera alfabética
- Se clasifican por fichas
- Se marca en sus lomos el código por fechas
- Se crean catálogos
- Se elaboran registros para localizar materiales afines a la obra
- Se asigna una clasificación, por lo general la de Dewey, quien divide en clases distintas el acervo cultural de la siguiente forma:

  000: Obras generales
  100: Obras filosóficas
  200: Obras religiosas
  300: Obras sociales
  400: Lingüística
  500: Ciencias puras
  600: Tecnología
  700: Artes
  800: Literatura
  900: Historia

Algunas bibliotecas usan una clasificación diferente. Por ejemplo, varios acervos universitarios emplean la *clasificación de la Biblioteca del Congreso* de Estados Unidos.

1. Obras generales, poligrafía.
2. Filosofía, religión.
3. Historia, ciencias auxiliares.
4. Historia general de la antigüedad.
5. América y Estados Unidos (en general).
6. Estados Unidos (local) y otros países americanos.
7. Geografía, antropología.
8. Ciencias sociales.
9. Ciencia política.
10. Educación.
11. Música.
12. Bellas artes.
13. Lingüística y literatura.
14. Ciencia.
15. Medicina.
16. Agricultura y otras.
17. Tecnología.
18. Ciencia militar.
19. Ciencia naval.
20. Bibliografía y biblioteconomía.

Fichas bibliográficas

Puede utilizarse el sistema APA o elaborar las fichas de acuerdo con el siguiente orden:

1. Nombre del autor, por apellidos paterno, materno y nombre; el apellido paterno se escribe en mayúsculas; por ejemplo: ROJAS Soriano, Raúl. Cuando varios autores escriben la obra, se cita el primero y se agrega *et al*. (que significa y otros) o bien *y col.* (y colaboradores).
2. Título del libro, subrayado.
3. Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor.
4. Editorial.
5. País en el que se imprimió.
6. Año de publicación.
7. Número de edición. Si se trata de la primera, se omite el dato.
8. Número total de páginas del libro.

En el ángulo superior izquierdo se pueden incluir datos acerca del tema o área que corresponde la obra. Un ejemplo de una ficha bibliográfica se observa en la figura 18-1.

Citas

La investigación documental implica plasmar el contenido mediante el mismo código de las fichas de trabajo. Las referencias hacen más veraz y serio el trabajo realizado. Las citas pueden anotarse dentro del texto y al pie de la página, o bien al final de la obra o el capítulo, como "notas de texto".

El objetivo es reforzar, clasificar, complementar y señalar fuentes de información. Para citar las referencias en el texto puede emplearse la numeración progresiva, el método de nombre y fecha o figuras simbólicas.

Investigación

Tema: Método

ROJAS, Soriano, Raúl. Investigación en ciencias sociales. Editorial Trillas. México. 1982. Pp. 151.

Figura 18-1 Ficha bibliográfica.

La numeración de las referencias siempre debe ser progresiva; puede anotarse por página, en cuyo caso se reinicia la numeración en cada página, o por capítulo, y entonces se inicia al citar la primera referencia y termina al citar la última del capítulo.

Los objetivos de las notas a pie de página son los siguientes:

1. Citar referencias bibliográficas o fuentes de información.
2. Ampliar explicaciones.
3. Aclarar o corregir.
4. Sugerir al lector nuevas posibilidades de búsqueda.

Para redactar las notas a pie de página se acatan los siguientes lineamientos:

1. **Numeración.** Se coloca un numeral arábigo sin signos de puntuación, medio renglón arriba del que se escribe y después del punto donde termina la oración.
2. **Colocación.** La primera vez que aparece una nota a pie de página se escribe completa y puede omitirse el pie de imprenta, ya que la ficha bibliográfica aparece en la lista de obras consultadas.
3. **Diferencias entre la nota a pie de página y la ficha bibliográfica.** El nombre del autor no se invierte (se inicia por el nombre de pila), sólo se anotan las páginas consultadas y dentro de la nota se pueden hacer observaciones o ampliaciones.

Investigación de campo

En la investigación de campo se aplica de forma directa la observación en el objeto de estudio. Para que ésta sea adecuada y completa es necesario un instrumento que así lo permita. El instrumento de observación se diseña según sea el objeto de estudio.

El fundamento de la observación en la investigación científica consiste en hallar y construir las regularidades (leyes) de la naturaleza y la sociedad. Se observan objetos, hechos y entidades empíricas que se encuentran en la realidad.

La observación puede hacerse de modo directo mediante la percepción, pero también en forma indirecta a través de los hechos o las entidades empíricas; el propósito de la observación es generar *datos* u *observaciones* acerca del conjunto de objetos hechos y entidades empíricas que pueden conocerse, en forma directa o indirecta, para formar el cuerpo de conocimientos denominado ciencia.

La observación científica requiere medidas epistemológicas y metodológicas de control y sistematización de acuerdo con ciertas normas que impone el método científico. De ahí que haya datos que se obtienen a través de la observación directa, otros mediante instrumentos tecnificados que representan el grado de complejidad y evolución de la ciencia y la tecnología.

La observación, del latín *observare,* significa salvar, guardar. En sentido estricto, considera "el acto de darse cuenta de los objetos por medio de los órganos de los sentidos para interpretarlos por medio de conceptos".

La observación es la comprobación de un hecho sometido a la investigación, con ayuda de métodos y técnicas especiales. La *observación científica* se produce a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de éste y se usa el método científico.

En los procesos para conocer los fenómenos de la naturaleza, algunos conocimientos se obtienen en forma accidental o fortuita; esto ha llevado a distinguir dos especies de observaciones, unas activas y otras pasivas. La importancia de establecer diferencia entre las observaciones

activas o pasivas radica en el hecho de que para comprobar una idea no es del todo necesario hacer un experimento o una observación. *Cuando la observación existe ya en un cuerpo teórico, se la toma como una evidencia* de que se utiliza para verificar la idea. Sólo en caso de no existir una observación teórica o práctica es necesaria la experimentación. Para razonar de forma experimental, se parte de una idea y se inducen o provocan hechos (observaciones) para comprobar tal idea.

Al observar se razona y se obtienen conclusiones que se comprueban a partir de otras observaciones ya realizadas; se dice entonces que el razonamiento es experimental, aun cuando no se efectúen experimentos en sentido literal.

En términos abstractos, la observación es el punto de apoyo de la reflexión. La observación es pues comprobación pura y simple de un hecho o fenómeno investigado: la experiencia y el experimento son la verificación del hecho.

Al observar no se razona ni se comprueba; al experimentar se razona. En teoría, se distingue una actividad de la otra, pero en la práctica no es posible. Al observar se infieren conclusiones y se requiere el razonamiento experimental.

En todo conocimiento experimental se discurre por tres etapas:

1. Observación del hecho.
2. Comparación con observaciones teórico-prácticas.
3. Establecimiento de un juicio.

El método experimental apoya un juicio sobre los hechos investigados con la ayuda de un criterio que comprueba el juicio y proporciona evidencias científicas.

Otra definición de la observación científica es la siguiente: "la percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad". Los elementos de la observación se integran como sigue:

- El objeto de la observación
- El sujeto que observa
- Los medios para observar
- Las condiciones en que se observa
- El sistema de conocimientos o cuerpo teórico

La observación es parte integrante e inseparable de todos los métodos empíricos del conocimiento.

Objetivos de la observación

1. Explorar. Hay que precisar aspectos anteriores a la observación estructurada y sistemática.
2. Reunir información para interpretar hallazgos.
3. Describir hechos.

Requisitos al observar

Delimitar los objetivos de la observación, puesto que la finalidad es la investigación.

1. Especificar el procedimiento o instrumentos de observación, ya que ésta debe planearse.
2. Comprobación para controlar de forma sistemática los datos y relacionarse con las proposiciones generales.
3. Poseer validez y confiabilidad.

Tipos de observación (cuadro 18-1)

- **Observación de campo**
  Se divide, a su vez, en dos clases principales:

1. Observación participante.
2. No participante.

En la primera participan varios investigadores dispersos, con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo, con fines de acción social.

En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo. Solicita autorización para permanecer en él y observar los hechos que requiere.

- **Observación simple no controlada**

Se realiza con el propósito de “explorar” los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

- **Observación sistemática**

Se efectúa de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y su relación, objetivos y procedimientos de observación.

Instrumentos para la investigación de campo

Para la *observación simple* los instrumentos más comunes son los siguientes:

- Ficha de campo
- Diario
- Registros
- Tarjetas
- Notas
- Mapas
- Diagramas
- Cámaras
- Grabadoras

Por su parte, para la observación sistemática los instrumentos más comunes son:

- Plan de observación
- Entrevistas

Cuadro 18-1

Aspecto	Tipo de observación
Según sean los medios utilizados	• No estructurada • Estructurada
Según sea la participación	• Participante • No participante
Por el lugar donde se realiza	• De campo • Artificial

- Cuestionarios
- Inventarios
- Mapas
- Registros
- Formas estadísticas
- Medición

Ficha de campo. Se utiliza para anotar los datos recogidos mediante la observación. Por lo general, se usan tarjetas de 21 × 13 cm. El orden de los datos es como sigue:

1. Nombre del lugar donde se realizó la observación.
2. Nombre del informante.
3. Fecha.
4. Aspecto de la guía de observación en el ángulo superior derecho.
5. Tema, al centro.
6. Texto: descripción de la observación.
7. Iniciales del investigador, en el ángulo inferior izquierdo.

Entrevista. También llamada encuesta, es una pesquisa o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información, pueden aplicarse las entrevistas, los cuestionarios y el muestreo, entre otros.

La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirle como la relación que se establece entre el investigador *y* los sujetos de estudio. Suele ser individual o grupal, libre o dirigida.

La entrevista cualitativa en profundidad es el encuentro del investigador y los informantes, con el propósito de comprender las perspectivas de vida, experiencias o situaciones tal y como las expresan los sujetos de estudio. La conversación se produce en un intercambio informal de preguntas y respuestas.

Como tipos de entrevista en profundidad figuran las siguientes:

- **Autobiográfica.** Se pretende aprender las experiencias importantes de la vida de una persona y sus experiencias o revelaciones.
- **De acontecimientos no observables.** Se realiza para obtener aprendizajes sobre determinados acontecimientos o actividades del sujeto de estudio que son imposibles de observar por el investigador. El sujeto de estudio se manifiesta como observador para el investigador.
- **De escenarios complejos.** Se llevan a cabo cuando es necesario conocer situaciones complejas en lapsos breves.

Entrevista semiestructurada. Se llama así a la entrevista que se realiza previa selección de temas que le interesan al investigador y que éste introduce en la conversación sin forzar las respuestas.

Objetivos de la entrevista

1. Obtener información sobre el objeto de estudio.
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
3. Interpretar hallazgos.
4. Plantear soluciones.

Pasos de la entrevista

Son la planeación, ejecución, control y cierre.

Planeación de la entrevista

1. Al planear la entrevista se inicia con la elaboración de una guía en la que se integran todos los aspectos sobre los cuales se desea indagar. Las variables establecidas en el proyecto de investigación se descomponen en indicadores, los que a su vez permiten establecer la guía para la entrevista.
2. Los propósitos de la entrevista se definen en forma clara y precisa.
3. Se distribuyen los recursos humanos para la recopilación de información, el presupuesto necesario y el tiempo que se **estima** adecuado para ello.
4. También es sumamente importante programar las citas con los entrevistados previo acuerdo con ellos.

Ejecución de la entrevista

1. Antes de iniciar se debe procurar un ambiente positivo para que la información fluya con la confianza necesaria.
2. Para favorecer el ambiente se requiere también presentarse y explicar cuáles son los propósitos de la entrevista.
3. Cuando se desarrolla la entrevista, la actitud del encuestador **tiene** que ser interpretada como un interés y capacidad para escuchar, que invitan al entrevistado a contestar.
4. Además, la actitud debe ser lo más natural posible.
5. Otra condicionante es no demostrar que se tiene prisa o que se desea terminar cuanto antes.
6. Al hacer las preguntas o interrogar hay que cuidar de no incluir respuestas, por ejemplo: "¡verdad que hace calor!"
7. El tono de voz que se infunde es modulado y debe evitarse uno rígido, autoritario o impaciente.
8. La franqueza requerida en la entrevista indica que se es directo, no brusco.
9. No hay que extraer información sin la voluntad del entrevistado.
10. Una vez formuladas las preguntas debe concederse tiempo para las respuestas, sin abrumar con varias preguntas a la vez.
11. Hay que permitir al entrevistado tener salidas airosas cuando sea necesario.

Control de la entrevista

El control de la entrevista se obtiene cuando se es capaz de:

- Verificar que todas las preguntas tienen respuesta
- Detectar contradicciones
- Identificar mentiras, si se demuestra el conocimiento del hecho que se investiga
- Evitar desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención
- Lograr los propósitos de la entrevista

Cierre de la entrevista

1. Concluirla antes de que el entrevistado se canse.
2. Despedirse y dejar el camino abierto por si es necesario volver.
3. Si se requiere una entrevista larga hay que programar otras sesiones.

Cuestionario. Es un instrumento para recoger información que llena el encuestado. Consiste en una serie de preguntas ordenadas y agrupadas por indicador o variable y el motivo del estudio.

Objetivos del cuestionario

- Uniformar la observación
- Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio
- Aislar problemas y precisar los datos requeridos

Pasos para el diseño de formularios

1. **Delimitar objetivos.** Como la investigación puede realizarse con variados instrumentos, es importante tener claros los objetivos del formulario y escribirlos en el instrumento para que los conozca la población seleccionada para el muestreo.
2. **Hacer operativas las variables.** Éstas deben ser mensurables en pequeñas porciones y para ello se identifican los indicadores de cada variable.
3. **Determinar la unidad de observación.** En una población seleccionada para estudio la unidad de observación debe reunir determinadas cualidades, para lo cual se delinean las características del sujeto que forma parte de la muestra. Ejemplo: "Todas las personas que tienen entre 20 y 40 años".
4. **Elegir el método de aplicación.** Se refiere a la forma de aplicar los cuestionarios: por correo, en encuesta, individual, etcétera.
5. **Adiestrar al personal recolector.** En el diseño final de los cuestionarios se incluye un adiestramiento del personal que se encarga de aplicarlos, ya que antes de hacerlos se debe probar el instrumento para eliminar posibles errores en el diseño.
6. **Prueba del cuestionario.** Se aplica a una pequeña muestra.
7. **Diseño.**

Reglas para el diseño de cuestionarios

Al elaborar los cuestionarios es preciso tomar en cuenta algunas recomendaciones:

1. Evitar cuestionarios extensos.
2. Utilizar términos claros y precisos, y redactar de forma sencilla y entendible para todo tipo de personas.
3. El tamaño físico del cuestionario debe facilitar su procesamiento.
4. Los espacios de llenado deben ser suficientes para las respuestas.
5. Señalar siempre en su cuerpo los objetivos que persigue.
6. Cuando sea posible, y de preferencia, hacer preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de la información.
7. Adjuntar instrucciones para su llenado.

Tipos de cuestionarios

1. Por cuadros, con datos objetivos.
2. De opinión.
3. De opción múltiple.
4. Mixtos.

En relación con los cuestionamientos, se llaman preguntas **cerradas** las que sólo permiten una opción para contestar, y **abiertas** aquellas que dejan libertad para responder.

Las preguntas pueden plantearse en forma literal y precisan una respuesta simple, por ejemplo edad o sexo.

Otra forma es la pregunta abierta, que consiste en plantear un cuestionamiento que puede tener varias respuestas, por ejemplo: "¿Cuáles son los problemas más frecuentes que encuentra en su labor diaria?"

También pueden incluirse preguntas cerradas de modo parcial. Llamadas así porque tienen la posibilidad de contestar opciones previstas y otras, por ejemplo:

¿Qué tipo de problemas son frecuentes?:
De material ____________ De equipo ____________ Otros ____________

En algunas ocasiones pueden proponerse en el cuestionario preguntas de opción múltiple, de las cuales el entrevistado puede seleccionar aquellas que mejor representen su opinión.

Desventajas del cuestionario

1. Sólo se puede aplicar a personas que sepan leer.
2. Las respuestas pueden falsearse.
3. Puede haber preguntas sin respuesta.
4. Debe ser estructurado, de lo contrario no se obtienen resultados.

Ventajas del cuestionario

1. Económico.
2. Puede enviarse a lugares distantes.
3. Aplicable a grandes grupos de población.

Prueba del cuestionario

Una vez redactado el cuestionario se somete a una prueba de validez, confiabilidad y operatividad, lo que se hace aplicándolo en forma experimental a un pequeño grupo de personas.

Posee validez si en verdad se recogen los datos esperados. Es confiable si, independientemente de quién lo aplique, produce el mismo resultado. Es operativo cuando los términos empleados generan la misma interpretación.

Diseño de la investigación

Es el plan de acción e indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establece las estrategias a seguir para obtener resultados positivos. Además, se define la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen a la búsqueda. El diseño de la investigación se plasma en un documento que contiene como características especiales las siguientes:

- Lenguaje científico
- Ubicación temporal
- Lineamientos globales
- Previsión de recursos

Objetivos del diseño o plan de investigación

El diseño de la investigación tiene también otras denominaciones: plan, protocolo, diseño o proyecto de investigación, entre otras.

Si bien los términos son diferentes, en esencia son semejantes en cuanto a que se refieren al plan de trabajo.

Los objetivos del plan de investigación son:

1. Definir el contexto ambiental del objeto de estudio.
2. Precisar el objeto de estudio.
3. Definir y delimitar el problema de investigación y los aspectos que intervienen.
4. Seleccionar el método y las técnicas adecuadas al objeto de estudio.
5. Organizar y sistematizar las acciones por desarrollar.
6. Describir los recursos necesarios.
7. Verificar la factibilidad del estudio.

Características del plan de la investigación

El plan de investigación, como documento de carácter científico, tiene características especiales que deben tomarse en cuenta al elaborarlo.

1. **Congruencia.** Se refiere al hecho de que exista una concatenación lógica entre los elementos que lo conforman. El título del estudio utiliza variables que si se encuentran en el problema, los objetivos, las hipótesis y las técnicas y los métodos del análisis seleccionado, los cuales guardan relación con dichas variables.
2. **Fundamentos teóricos.** El plan incluye las teorías relativas al objeto de estudio en forma exhaustiva.
3. **Flexibilidad.** Es importante que el plan considere la posibilidad de realizar cambios o adaptaciones, sin desorganizar el diseño original.
4. **Lenguaje científico.** El plan debe expresarse al considerar la terminología científica. Por ejemplo: el diseño es de tipo experimental y la técnica es de equilibrio.

Defectos del protocolo o plan de investigación

Al elaborar el plan de investigación es posible cometer errores y omitir algunos detalles, lo cual se traduce en defectos del plan. Los errores de diseño muchas veces son costosos; en otras, no se logran los propósitos iniciales del estudio. Algunos *defectos del diseño* se presentan a continuación:

- **Indefiniciones del tema o los propósitos del estudio.** Se producen cuando los conceptos determinados en el marco de referencia no son claros y, por lo mismo, no se pueden elaborar objetivos o propósitos definidos.
- **Utilización de conceptos teóricos inadecuados.** Son el resultado de un desconocimiento teórico atribuible a no realizar la investigación documental en forma exhaustiva, o bien no se interpretaron los conceptos teóricos para adecuarlos al objeto de conocimiento, situaciones que se presentan cuando se elabora el marco de teoría.
- **Imprecisión en los métodos o técnicas cognoscitivos.** Si el investigador no tiene los conocimientos suficientes sobre el objeto de estudio, lo más seguro es que no pueda precisar el método adecuado para obtener el conocimiento.
- **Desconocimiento.** Un plan de investigación puede fallar también si se desconoce cómo hacerlo.

Modelos de diseños de la investigación

Existe un sinnúmero de modelos para elaborar diseños de investigación. Por ello, se seleccionaron dos formatos que consideran todos los elementos.

Diseño de la investigación en ciencias sociales

- **Introducción**
  Contiene los siguientes aspectos: el tema de estudio, el cual se menciona en forma general, por ejemplo "Calidad de la atención de enfermería y sus efectos en la recuperación de la salud" (siempre debe usarse un mínimo de dos variables, en este caso: calidad y efectos en la recuperación de la salud), los subtemas o temática específica, los referentes empíricos y las interrogantes que originaron el estudio de investigación.
- **Justificación**
  Para justificar el estudio se debe describir la población a la cual beneficia la investigación, la factibilidad para llevar a cabo el estudio, el impacto que dicho estudio tiene en la realidad social y la oportunidad para tratar el problema que lleva a la investigación.
- **Límites de la investigación**
  Se define el problema al destacar los aspectos del objeto de estudio, que es motivo de investigación; se delimita el problema *y* se asignan los límites de tiempo, espacio y profundidad del estudio.
- **Enunciado del problema**
  Se describe el problema, ya sea en forma declarativa o interrogativa.
- **Tipo de investigación**
  Se mencionan los criterios que llevaron a elegir un tipo de investigación determinada y la unidad de análisis.
- **Objetivos del estudio**
  Se expresan los objetivos y se cuida su claridad; deben ser alcanzables, mensurables y susceptibles de lograr.
- **Marco teórico**
  Se divide en dos apartados: el marco conceptual y las teorías relativas al objeto de estudio.
- **Hipótesis**
  Son los supuestos sujetos a verificaciones. Este apartado incluye las variables que se desprenden de las hipótesis, los indicadores y las categorías de estudio.
- **Metodología**
  Se explican el método y las técnicas utilizadas, las variables, los indicadores, la población, la muestra y técnica de muestreo, los criterios de inclusión y exclusión, las técnicas para la obtención de datos, los instrumentos para la obtención de datos y los procedimientos del análisis.
- **Vía crítica y cronograma de trabajo**
  Es útil elaborar el cronograma mediante un diagrama de Gantt modificado.
- **Fuentes de información**
  Se pueden incluir bibliografía, hemerografía o videos.
- **Anexos**
  Por lo general, se incluye una copia del instrumento para observación o el cuestionario, mapas o artículos que se relacionan con el tema.

Según sea el tipo de investigación, se diseña el plan de estudio.

Por ejemplo, un protocolo de investigación se define como "el documento en el cual se programa cada una de las etapas del proceso de investigación", el cual abarca desde la identificación del problema hasta las conclusiones.

Los criterios más comunes para revisar y aprobar un protocolo son los siguientes:

1. El protocolo debe tener importancia científica y técnica. Esto significa que se trata de una investigación en verdad importante y que la generación de nuevos conocimientos beneficia a un sector considerable de la sociedad.
2. Los fines propuestos o los objetivos de la investigación son alcanzables.
3. La propuesta metodológica es apropiada al objeto de estudio.
4. El investigador tiene capacidad y experiencia en la conducción de investigaciones.
5. Se dispone de recursos apropiados y necesarios para llevar a cabo la investigación.
6. La propuesta contiene un código de ética que protege al ambiente y a las personas de los efectos adversos que pueden surgir al efectuar determinadas actividades.

Diseño de la investigación experimental

1. Sección preliminar. Se incluye el nombre y el currículo del investigador, las instituciones que patrocinan el estudio y la institución que participa o colabora.
2. Definición del proyecto. Título de la investigación, antecedentes, hipótesis y objetivos.
3. Unidades de análisis.
4. Diseño del experimento.
5. Metodología.
6. Especificación de variables y procedimientos de medición.
7. Capacitación de personal para la observación.
8. Ingreso de participantes en el experimento.
9. Captación de datos.
10. Universo de estudio.
11. Normas éticas.
12. Recursos.
13. Logística.

El plan de investigación es la puerta de entrada para iniciar la investigación. En administración, es herramienta indispensable para elegir y tomar decisiones respecto al funcionamiento de la organización.[8]

El método científico

Como ya se explicó, el método científico es el procedimiento adecuado para obtener el conocimiento. Los puntos convergentes de los diversos autores son los relativos a las etapas del método. En general, puede concluirse que son las siguientes:

1. Problema de investigación.
2. Elaboración de hipótesis.

8 Véase al final de capítulo ejemplos de diseños de investigación administrativa.

3. Prueba de hipótesis.
4. Resultados.
5. Conclusiones.

Elección y enunciado del problema

La interacción constante con el ambiente hace posible observar situaciones que a menudo suscitan diversas interrogantes. Por ejemplo, en la práctica de enfermería en un hospital determinado se puede observar que la mayoría de los pacientes prefiere la atención de ciertas enfermeras. Ante esto, surgen de forma inevitable preguntas como éstas:

- ¿Por qué prefieren la atención de una enfermera y no de otra?
- ¿Cuál es la calidad de la atención que proporcionan las demás enfermeras?
- ¿La calidad de la atención guarda relación con la recuperación del paciente?

Cada una de las preguntas planteadas delimita un área problemática amplia (preferencias del paciente, calidad de la atención de enfermería, calidad y recuperación). Dichas preguntas no son del todo precisas para investigarse. Si las interrogantes preocupan al grado de considerar su estudio, hay que definir y delimitar el problema de investigación. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Fuentes de problemas

1. **El ambiente.** Por lo regular, es el origen de los problemas que luego son objeto de investigación.
2. **Los intereses.** Existen motivos que llevan a investigar; son los intereses profesionales o científicos.
3. **La razón.** El ser humano es el único dotado de pensamiento y razón; en consecuencia, una fuente mayor de los problemas de investigación es el cuestionamiento racional acerca de los procesos, los objetos y los motivos de la naturaleza.
4. **Los productos del conocimiento.** Una investigación es un proceso de producción de conocimientos, los cuales conducen a nuevas interrogantes y a buscar el desarrollo de lo que se sabe de la naturaleza y, por tanto, constituyen una excelente fuente de conocimientos.

Tipos de problemas

Los problemas que suscitan la investigación pueden ser de varias clases, como las que se mencionan en seguida:

- **Problemas teóricos.** Su propósito es generar nuevos conocimientos.
- **Problemas prácticos.** Los objetivos se enfocan en el progreso y la solución de problemas sociales.
- **Problemas teórico-prácticos.** Se formulan para obtener nueva información en la solución de problemas de la práctica.

Sin duda existe un gran número de problemas que preocupan a los investigadores, sin embargo, la investigación no siempre está al alcance de todos ellos.

Requisitos para elegir un problema de investigación

1. **Experiencia.** Al decidir sobre el problema que será objeto de estudio, se toman en cuenta los conocimientos previos del sujeto cognoscente.
2. **Importancia.** Para seleccionar un asunto de investigación, se considera la población que será beneficiada con los resultados o la relevancia que dicho estudio tiene para solucionar una problemática.
3. **Cuerpo de teoría.** Generalmente el investigador se inclina por aquellos problemas que generen conceptos, descripciones, principios y leyes que permitan el desarrollo de teorías.
4. **Oportunidad.** Abordar temas de investigación oportunos y acordes con los momentos históricos que son significativos, forma parte de los criterios para elegir adecuadamente.

El problema de investigación

Al elaborar un problema de investigación iniciamos por identificar las manifestaciones. Para ello describimos los referentes empíricos, el contexto determinante, cuestionamientos preliminares, causas, efectos, posibles soluciones y planteamientos de solución.

Se identifican por lo menos dos variables, por ejemplo, al relacionar la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del paciente:

1. Calidad de la atención de enfermería (causa).
2. Recuperación del paciente (efecto).

Siguiendo el ejemplo anterior, el problema de investigación puede definirse como sigue:

¿Qué relación existe entre la calidad de atención de enfermería y la recuperación del estado de salud en pacientes del área quirúrgica del hospital X?

Enunciar el problema

Se utilizan dos formas para enunciar el problema de investigación:

- Forma interrogativa
- Forma declarativa

Interrogativa. Se expresa a través de una pregunta, por ejemplo:

¿Cómo influye la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del estado de salud de los pacientes en el área quirúrgica del hospital X en 2011?

Declarativa. Se formula a manera de propósito:

El estudio pretende mostrar la influencia de la calidad de la atención de enfermería en la recuperación del estado de salud de los pacientes en el área quirúrgica del hospital X en 2011.

La primera etapa del método científico incluye la determinación de los objetivos de la investigación. Los objetivos son inherentes a la definición y delimitación del problema; es decir, se desprenden al precisar el estudio.

Objetivos de la investigación

Se construyen con base en la operatividad y el alcance de la investigación.

Requisitos para plantear los objetivos

- Deben enfocarse en la solución del problema
- Deben ser realistas
- Deben ser susceptibles de medir
- Deben ser congruentes
- Deben ser importantes
- Deben redactarse sin palabras subjetivas

Para construir los objetivos deben considerarse las siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?

En el ejemplo del problema anterior algunos objetivos pueden ser:

1. Precisar los factores que intervienen en la calidad de la atención de enfermería.
2. Enfatizar la importancia de la calidad de la atención de enfermería para mejorar el estado de salud del paciente.
3. Elaborar conclusiones que sirvan como punto de partida para la creación de un modelo de atención de enfermería de calidad.

La investigación no es un fin por sí mismo. La transformación de la realidad tiene su base en la investigación, pero sólo la aplicación práctica de los resultados y la confrontación permanente permiten acrecentar el conocimiento.

Una investigación cuyos resultados se archivan no cumple con la función de interacción sujeto-objeto, ya que no produce una práctica transformadora de la realidad.

Los objetivos deben reflejar esa perspectiva y, por ello, plantearse varios con diferentes grados de complejidad y niveles.

Elaboración de hipótesis

Con el propósito de esclarecer las hipótesis, iniciamos con la revisión de conceptos y teorías relativas al objeto de estudio. Para ello, es necesario elaborar el marco teórico.

Estructuración del marco teórico

La teoría confiere significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio que pueden generarse nuevos conocimientos.

La validez interna y externa de una investigación se demuestra en las teorías que la apoyan y en esa medida los resultados pueden generalizarse. El marco teórico de la investigación considera lo siguiente:

- **Conceptos explícitos e implícitos del problema.** Los conceptos explícitos son los que se identifican con claridad al leer el problema motivo de la investigación. Ejemplo: si el problema menciona la influencia de la calidad de la atención de enfermería y su relación con la mejoría del estado de salud del paciente, se tienen dos conceptos explícitos que son: la calidad de la atención de enfermería y la mejoría del estado de salud. Los conceptos implícitos guardan relación teórica con la materia, por ejemplo en la calidad está implícita la eficacia.
- **Conceptos específicos operacionales.** Para cada investigación se utilizan conceptos que se derivan de los propósitos del estudio y por ello es importante definir conceptos que se utilizan en la investigación. En el caso anterior, la mejoría del estado de salud puede definirse en términos de los propósitos de la investigación.

- **Relaciones de teorías y conceptos adoptados.** Consisten en la presentación ordenada de teorías, principios y leyes sobre el tema que sirve de fundamento para generar nuevos conocimientos. Es importante realizar un examen de las teorías y sus relaciones con el objeto de estudio.

Hipótesis

Las hipótesis son suposiciones o conjeturas en transición hacia su confirmación. Se desprenden del análisis teórico para plantear supuestos con alto grado de certeza. Son el vínculo entre la teoría y la práctica; se construyen con tres elementos:

1. El *objeto de estudio*, al cual se denomina unidad de análisis.
2. Las *variables*, que se conocen como propiedades de las unidades del análisis.
3. La *relación*, que se describe como los términos lógicos que unen los objetos con sus propiedades.

Engels afirma que "hipótesis es una forma de desarrollo de las ciencias naturales por cuanto son pensamientos…". Algunos autores conciben la hipótesis como una proposición que puede ponerse a prueba para determinar su validez. "La hipótesis es una afirmación tentativa más que definitiva".

Debe formularse de tal manera que pueda, en potencia, ser aceptada o desechada por medio de los hallazgos.

La teoría sirve de base a la hipótesis y, a su vez, ésta la modifica. La hipótesis requiere la investigación para la comprobación de los postulados que contiene. Es un instrumento fundamental en el proceso de investigación porque constituye una respuesta anterior al problema científico que se investiga.

La hipótesis o idea puede nacer a propósito de un hecho observado de forma intencional, por casualidad, a consecuencia de una tentativa experimental, o bien como corolario de una teoría admitida.

La hipótesis generadora de la investigación debe comprender todo lo que ya se conoce sobre el asunto. Como forma de conocimiento (con cierta probabilidad de ser verdadero), se adelanta al proceso de investigación y prevé los resultados que se espera encontrar.

La investigación científica persigue comprobar de forma empírica la hipótesis planteada y lograr el tránsito del conocimiento probable al conocimiento confirmado.

Por hipótesis se entiende, en el más amplio sentido, cualquier proposición, supuesto o predicción que se basa bien en los conocimientos ya existentes, o bien en hechos nuevos y reales o, como sucede con mayor frecuencia, en unos y otros.

Función de las hipótesis

1. Indicar la forma de hallar verdades objetivas.
2. Promover el trabajo científico.
3. Sistematizar el conocimiento.
4. Explicar el objeto de estudio.
5. Enlazar el conocimiento ya obtenido y el que se espera.

Las hipótesis son intentos de explicación mediante una suposición verosímil que requiere comprobación. Su principal función en la investigación es la de ampliar y generalizar el cono-

cimiento empírico, generar nuevos conocimientos y guiar las observaciones. Otras funciones importantes de las hipótesis son las siguientes:

- Prever los resultados de la investigación y con ello estimular la búsqueda de otras líneas de estudio.
- Las hipótesis se elaboran al considerar leyes y hechos conocidos sobre el fenómeno de estudio, lo que permite una síntesis de conocimientos previos para presentar una visión general.
- Suministrar al investigador un método de comprobación.
- Relacionar conocimientos existentes con nuevos hechos. Es evidente que la hipótesis no sólo registra y acumula los viejos hechos conocidos y los nuevos, sino que también intenta explicarlos gracias a lo cual su contenido es más rico que los datos en los cuales se apoya.

Bunge considera que una hipótesis es "factual" cuando se refiere en forma directa a los hechos que aún no se han observado o que, en principio, no son observables.

Además, la hipótesis debe corregirse a partir de los nuevos conocimientos. En efecto, a pesar de que las hipótesis se construyen con un alto grado de certeza, para construir a partir de ellas afirmaciones teóricas, al finalizar la investigación las hipótesis comprobadas sufren transformaciones.

Características de las hipótesis científicas

1. ***Consistencia lógica.*** Es decir, debe cumplirse con el principio de "no contradicción" para que puedan comprobarse o rechazarse.
2. ***Manifestaciones observables.*** Las hipótesis científicas incluyen en su redacción las manifestaciones observables de los conceptos teóricos con los que se estructura la hipótesis.
3. ***Generalidad.*** Las hipótesis deben tener el mayor grado de generalidad posible respecto de los hechos de la realidad.
4. ***Información y abstracción.*** Deben reflejar las cualidades esenciales de la realidad y poseer una abstracción teórica que permita profundizar en las cualidades y leyes esenciales del fenómeno observado. A mayor nivel de construcción teórica, mayor probabilidad de generalización.
5. ***Potencia deductiva.*** Se refiere a la posibilidad de que a partir de la hipótesis puedan inferirse otras proposiciones científicas. Es decir, cuanto mayor sea el nivel teórico de las formulaciones científicas mayor será su fuerza lógica.
6. ***Capacidad de predicción.*** No sólo se pretende explicar los fenómenos cuando se construye una hipótesis científica, sino también pronosticarlos. "*Cuanto mayor sea el círculo de fenómenos que abarcan las hipótesis, así como el grado de información que proporciona sobre éstos, mayor será la capacidad de predicción.*"
7. ***Comprobación teórica-práctica.*** Las condiciones y términos establecidos en las hipótesis son susceptibles de comprobación en la práctica social.

Nivel de abstracción de las hipótesis científicas

El nivel de abstracción depende del grado en que la hipótesis lo fundamenta a un sistema de conocimientos. Según sea el nivel de abstracción, existen diferentes grados en la elaboración de las hipótesis:

Suposición. Es una simple conjetura con referentes empíricos del investigador. Es el resultado de una exploración por intuición y especulación sobre la naturaleza de los fenómenos observados.

Hipótesis de trabajo. Es casi siempre una hipótesis provisional que se utiliza como un medio auxiliar en el proceso de investigación. La hipótesis de trabajo es una conjetura razonable que posee un nivel muy limitado de apoyo en el conocimiento científico.

La hipótesis de trabajo contribuye a instrumentar la investigación y orientar la búsqueda de datos empíricos. En condiciones normales, las investigaciones con hipótesis de trabajo se denominan "investigaciones exploratorias"; su propósito es revisar, precisar y enriquecer la hipótesis de trabajo, así como encontrar datos empíricos que posibiliten fundamentos teóricos de manera que sea posible convenir en verdadera una hipótesis científica.

Hipótesis científica. Es una conjetura razonable con fundamentos teóricos sólidos, sistemáticos que se deduce de leyes conocidas.

Existen también otros criterios de acuerdo con el nivel de abstracción que clasifican a las hipótesis como sigue:

Hipótesis empírica. Es aquella en la que se registran las características superficiales del fenómeno de estudio, la que se obtiene en el nivel sensorial.

Hipótesis teórica. Refleja las cualidades y regularidades esenciales de la realidad que no pueden observarse en forma directa.

Requisitos para elaborar una hipótesis

Al formular las hipótesis es importante considerar al menos los siguientes requisitos:

- Construirla con base en la realidad que se pretende explicar
- Fundamentarla en la teoría referente al hecho que desea explicarse
- Establecer relaciones entre variables
- Ser susceptible de someterse a prueba para verificar su validez
- Ofrecer la mejor respuesta al problema de investigación con un alto grado de probabilidad
- No incurrir en nada superfluo en su construcción

Clasificación de las hipótesis

- **Sustantivas.** Se refieren a la realidad social
- **De generalización.** Remiten a los datos
- **Generales.** Relación entre variables básicas
- **Particulares.** Derivan de una hipótesis básica
- **Alternativas.** Misma variable independiente con otras dependientes
- **Descriptivas.** Señalan la existencia de regularidades empíricas
- **Tipos ideales complejos.** Ponen a prueba la existencia de relaciones entre un tipo ideal y la realidad
- **Analíticas.** Formulan relaciones entre variables y explican la relación entre diversos factores
- **Posfacto.** Se deducen de la observación de un fenómeno
- **Antefacto.** Inducen una explicación antes de la observación
- **Nulas.** Se diseñan para confirmar que no se ha rechazado una hipótesis verdadera por una falsa
- **De trabajo.** Provisional y anterior a la investigación definitiva con objeto de hallar otras más sugestivas

Hipótesis científicas y estadísticas

La diferencia entre una hipótesis científica y una estadística es que la primera se relaciona con un cuerpo de teoría y se orienta a la explicación de los de fenómenos que se estudian; la segunda son aseveraciones aisladas que pertenecen a la parte descriptiva de la actividad científica.

Las hipótesis estadísticas tienen como propósito dar a conocer la existencia de ciertas regularidades empíricas, frecuencia, distribución o relación con otras partes del proceso de investigación. Por su parte, las hipótesis científicas corresponden por completo al proceso explicativo de los fenómenos.

Los estudios estadísticos no buscan suministrar una respuesta definitiva a una situación concreta. Se pretende aproximarse al conocimiento.

Lo que caracteriza a la hipótesis científica es que éstas constituyen abstracciones, se estructuran con una síntesis de juicios, conceptos y razonamientos que se refieren a los nexos regulados por las leyes de los fenómenos y no sólo de los hechos observados, sino que más bien se establecen para dar cuenta de las conexiones entre ellos.

Para considerar a una hipótesis como científica, se requiere que ésta se apoye en conocimientos científicos ya comprobados y se exprese en ella una explicación de los hechos con alto grado de certeza.

Las hipótesis estadísticas son supuestos de la distribución estadística de las observaciones, relacionadas de modo sistemático con la muestra de una población que constituye un universo. Entre las hipótesis estadísticas figuran las siguientes:

Nula

Es una afirmación apriorística por naturaleza propia, pues se establece siempre y de la misma manera al margen de cualquier consideración teórica o empírica previa. Afirma que las diferencias observadas son nulas.

Alternativa

Son hipótesis que se contraponen a la hipótesis nula; suponen la existencia de diferencias reales o una correlación real. De esta manera, las hipótesis estadísticas guardan relación directa con análisis numéricos, los cuales ayudan a pensar de manera sistemática y objetiva.

Las hipótesis estadísticas son puntos de apoyo para la explicación y dependen de las hipótesis científicas, que son las que determinan el tipo de datos que se deben reunir. Son las herramientas auxiliares.

Variables

Son características que pueden observarse entre individuos y conjuntos. El término *variable* significa que características, aspecto, propiedad o dimensión de un fenómeno pueden adquirir distintos valores.

Para utilizar variables se necesita precisar su valor y expresarlas en conceptos susceptibles de medir. Por lo tanto, conviene considerar su definición nominal, real y operativa, lo que significa el término, la realidad y la práctica.

Clasificación de variables

En términos generales, las variables se clasifican de acuerdo con el nivel de medición que representan:

Variables cualitativas

Son aquellas que se refieren a cualidades o atributos que no pueden medirse en números. Por ejemplo: organización, personal o funciones.

Variables cuantitativas

Son las susceptibles de cuantificarse en números y se subdividen a su vez en:

- Cuantitativas continuas. Pueden asumir cualquier valor. Por ejemplo: peso, edad y talla
- Cuantitativas discontinuas. Asumen sólo valores enteros. Por ejemplo: número de hijos

Variables independientes

Expresan las causas del fenómeno. Por ejemplo: organización deficiente.

Variables dependientes

Expresan las consecuencias del fenómeno. Por ejemplo: calidad de la enseñanza.

Prueba de hipótesis

El propósito central de la investigación lo constituye la prueba de hipótesis. Se pretende comprobar si los hechos observados concuerdan con las hipótesis planteadas.

En general, comprende dos pasos, que son:

- Selección de la técnica
- Recolección de la información

Selección de la técnica

Para comprobar o refutar las hipótesis es necesario elegir por lo menos dos o tres técnicas de investigación y diferentes tipos de observación de fenómenos.

En ciencias sociales deben aplicarse la técnica documental y la de campo. Es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La técnica concuerda con el tipo de hipótesis que se desea comprobar
- Diseñar los instrumentos con base en la técnica elegida
- Probar los instrumentos
- Determinar la muestra

Recolección de la información

La manera más formal de buscar información es seguir los lineamientos del método científico. La estadística resulta de gran utilidad en la manipulación de la información. El proceso consiste en:

1. Recoger la información.
2. Tabularla.
3. Presentarla.
4. Analizarla e interpretarla.

El aspecto medular de la organización de la información es la recolección, ya que el procesamiento de datos depende de la confiabilidad que la recolección posee.

Métodos de recolección de datos:

- *Encuestas:* la información se recoge por muestras, por lo que no se aplica a la población total
- *Censos:* la información se obtiene en forma general de toda la población
- *Registros:* la información es continua; se genera a medida que se produce

Técnicas de recolección:

1. Entrevistas.
2. Aplicación de cuestionarios.
3. Observación.

Diseño de investigación cualitativa

Contenido

Introducción
Definición del problema de investigación
Variables de estudio
  Interrelación de variables
Objetivos del estudio
Metodología
Esquema metodológico
Justificación del estudio
Factibilidad del estudio
Marco teórico
  Conceptualización específica
  Teoría relacionada con el objeto de estudio
Ruta crítica
Referencias
Bibliografía

Introducción

La práctica de la administración es un servicio a la humanidad y tiene su fundamento en la razón, en el logro de objetivos, en la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en la verdad y la autenticidad; por ello, la presente investigación pretende mostrar cómo la fenomenología puede aplicarse a la administración en una praxis racional universal.

Continúa

Continuación

El conocimiento permite al hombre adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que el hombre comprende a la naturaleza; es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo.

Las formas de conocer trascienden el límite de la relación (sujeto cognoscente-objeto de conocimiento).

Al aplicar distintas formas de conocer se obtienen diversos resultados. Al cuestionarnos sobre cómo es que conocemos, llegamos al terreno de la reflexión filosófica, lo cual nos permite construir la teoría sobre el proceso del conocimiento, dicho de otra forma: la teoría del conocimiento.

Así pues, la teoría del conocimiento es el resultado de la investigación sobre la compleja relación que se produce entre el sujeto que conoce y el objeto que desea conocer.

Podemos definir la teoría del conocimiento como "la relación que existe entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento".

La teoría del conocimiento es también el estudio sobre la posibilidad, origen y esencia del conocimiento.

La primera aparición del concepto se encuentra con Ernest Reinhold (1832). Si bien el término se ha hecho común en los cursos de habla hispana, su utilización no ha sido universalmente aceptada, pues salvo en alemán que se expresa comúnmente *Erkenntnistheorie*, cuyo significado literal es "teoría del conocimiento", en inglés se utiliza la forma común *Epistemology*, cuya raíz griega significa tratado de la ciencia.

En el idioma español se encuentra el uso de los tres términos sin distinción alguna, teoría del conocimiento, gnoseología y epistemología. La utilización de cada uno depende en gran medida del idioma del que se traduce.

Independientemente del concepto utilizado, la teoría del conocimiento ha centrado su atención en tres problemas que se han planteado en el estudio histórico sobre el conocimiento, que son: el origen, la posibilidad y la esencia del conocimiento.

Para Husserl, la fenomenología se presenta como autorreflexión de la humanidad al servicio de una praxis racional universal, de un impulso cada vez más libre, que se encamina hacia la idea de una humanidad que quiere existir y vivir en la verdad y la autenticidad, y por otra parte, el mismo autor considera a la fenomenología como una filosofía del siglo XX, que pretende una meditación radical sobre la ciencia, para que asumamos el control racional de nuestro destino, estableciendo a un nuevo nivel las condiciones del hecho científico.

La manera concreta como accedemos a los fenómenos es interpretando. La ciencia administrativa aplica diversos métodos para ello, sin embargo se ha visto centrada en lo "fáctico" por la influencia del positivismo.

El paradigma cuantitativo supone que la investigación debe lograr la explicación, la predicción y el control del fenómeno en estudio. Con el desarrollo de la ciencia el paradigma cualitativo provoca un cambio en los conceptos y propósitos de la investigación: ahora se orientan a comprender, a encontrar el significado y a actuar en consecuencia.

La actitud fenomenológica es un método para conocer la realidad de una manera objetiva, sólo que no se queda en una explicación, predicción o control sobre el objeto de estudio, se adentra en el núcleo constituyente del fenómeno investigado. Obvio es pensar

Continúa

Continuación

que una investigación fenomenológica en la administración trasciende y capacita al profesional en su cotidiana labor.

La fenomenología no inventa teorías, describe las cosas en sí mismas, pero esa descripción tiene un método que permite llegar a la esencia del objeto de investigación. Se parte del concepto central de la "intencionalidad" de la conciencia y el fundamento es que no hay objeto de conocimiento sin sujeto cognoscente.

Los objetos del conocimiento son ideales, universales y temporales; se aprenden en un proceso en que la inducción desempeña un papel vital. En la actualidad se han desarrollado interpretaciones fenomenológicas en teología, sociología, psicología, psiquiatría, literatura, lingüística y otras ciencias sociales.

Definición del problema de investigación

En el campo de la teoría administrativa, pueden distinguirse dos áreas de investigación: la teórica y la empírica. En ambas, la investigación ha sido abundante, sin embargo, por lo que se refiere a los sustentos epistemológicos, a pesar de los discursos y propuestas teóricas de los estudiosos de la materia, no pueden distinguirse con exactitud los fundamentos filosóficos que den sentido y orientación a la praxis, tampoco puede deducirse un concepto universal de la administración y ocurre lo mismo en las variables de estudio.

Los aspectos centrales de la actitud fenomenológica se observan en dos sentidos: la reducción fenomenológica cuyo cometido es estudiar la esencia de las cosas y de las emociones, y la reducción trascendental que es la conciencia misma.

La interpretación de los conocimientos depende de la orientación filosófica que se les dé, por lo mismo, para interpretar la teoría de la administración es menester conocer la filosofía que los orienta.

Si partimos de la premisa de que la administración estudia la forma en que las organizaciones humanas logran sus objetivos, entonces se infiere que existen tres elementos importantes en la filosofía de la administración, que son:

1. **El hombre.** Es un ser social por naturaleza, lo que explica la formación de grupos para satisfacer diversas necesidades humanas. Por otra parte, sólo el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos organizacionales.
2. **La estructura de organización.** Dada la naturaleza dinámica de la conducta humana y, por ende, de las organizaciones sociales, es posible pensar que la forma en cómo se organicen para lograr sus objetivos depende en mucho del tipo de administración que apliquen.
3. **La productividad.** Se requiere el conocimiento de variadas técnicas e instrumentos para obtener la cooperación de las personas dentro de los grupos humanos en el logro de objetivos.

Continúa

Continuación

Lograr los objetivos individuales o colectivos (o ambos) dentro de las organizaciones, es posible en virtud de la administración que apoya la participación y la productividad de sus integrantes, que busca el equilibrio armónico de valores y propósitos.

En cuanto a la conceptualización de la administración tenemos algunas definiciones difundidas ampliamente:

Fayol define el acto de administrar como un proceso y difunde la importancia de la gerencia para lograr los objetivos. Por otra parte, da a conocer en sus conferencias que la administración es una ciencia.

Isaac G. Valdivia afirma que la administración es la ciencia de la dirección social.

Reyes Ponce describe: "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de operar y estructurar un organismo social.

Laris Casillas menciona que "la administración es el arte de saber tomar decisiones para guiar gente".

George Terry se inclina por conceptos clásicos: "La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno".

Los conceptos señalados expresan tendencias que abarcan concepciones de la administración como una ciencia, un arte y una técnica.

El fenómeno administrativo no existe sólo en la conciencia, la trasciende y se manifiesta desde el mundo exterior.

Por lo que se refiere a la fenomenología, más allá de una terminología nueva, el método fenomenológico parte de los hechos para llegar a los conceptos, en una descripción pura del dominio neutro de la experiencia y de la esencia que se nos muestra.

La conciencia no se dirige a sus "representaciones", se halla constantemente en presencia del "ser", en actitud penetrante o intencional. La realidad es puesta entre paréntesis para separar lo fáctico de lo eidético.

La reducción eidética elimina los hechos empíricos encerrados en torno a las coordenadas de espacio y tiempo, obteniendo en su pureza la esencia irreal, inespacial y extratemporal de las cosas-objeto de conocimiento.

La intuición de la esencia ligada por la lógica encuentra la evidencia en su criterio de verdad entre el significado y el efecto.

El método fenomenológico de Husserl, complementado con las aportaciones de Scheler, se presenta hoy como la vía más fecunda para determinar no sólo el concepto de la administración, sino su filosofía y sus variables de estudio.

Con el propósito de definir el problema motivo de estudio, se delimitan como aspectos de investigación los siguientes:

1. Los elementos que integran la filosofía de la administración.
2. La práctica de la administración.
3. Interrelaciones teórico-prácticas con la filosofía.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, podemos definir el problema motivo de la investigación en los siguientes términos:

¿Qué elementos integran la filosofía de la administración?, ¿cuáles son las interrelaciones y cómo aplicarlos a la praxis?

Variables de estudio

El problema planteado permite visualizar tres variables que se someten a análisis fenomenológico que son:

a) Filosofía de la administración.
b) Práctica administrativa.
c) Interrelaciones filosofía y praxis.

Véase el cuadro 18-A y la figura 18-A.

Cuadro 18-A

Variable	Dimensiones
Filosofía de la administración	El hombre Las organizaciones humanas Las necesidades que se satisfacen en las organizaciones Los valores La productividad Conceptos generales
Práctica administrativa	Paradigma Características
Interrelaciones teoría-praxis	• Relación entre filosofía y práctica administrativa • Relación filosofía y teoría general de la administración



Figura 18-A Interrelación de variables.

Objetivos del estudio

1. Describir los elementos que integran la filosofía de la administración y su aplicación a la práctica administrativa.
2. Descubrir las características de la teoría general de la administración de acuerdo con los paradigmas empleados.
3. Ofrecer nuevas perspectivas sobre el fenómeno administrativo que permitan aplicar la filosofía de la administración a la praxis.

Metodología

El método fenomenológico es el que será utilizado para hacer la aproximación al fenómeno de estudio.

Este método se caracteriza por la actividad reflexiva de la conciencia, explicándose de la siguiente manera: En la actitud natural, pensamos pero no reflexionamos; la actitud desinteresada es la que permite la reflexión.

Para hacer la reflexión fenomenológica se requiere **hacer la pregunta que duda y cuestiona**.

La reducción fenomenológica trascendental tiene como propósito ir a los fundamentos, para después volver renovados y aplicarlos a los objetos del mundo con mayor riqueza y propiedad.

La fenomenología es la ciencia de los fenómenos. El fenómeno deriva del griego y significa "mostrarse", es decir, aquello en que algo puede hacerse patente, visible en sí mismo.

El propósito de los estudios fenomenológicos es **obtener el conocimiento fundamental de los fenómenos**, dicho de otra forma: "la estructura eidética" (cuando están guiados por Husserl o la escuela de Duquesne), **la interpretación de los fenómenos para descubrir significados ocultos** (cuando se sigue a Heidegger) o la combinación de ambos propósitos (bajo la guía de la escuela holandesa).

En la fenomenología se describen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas.

La esencia a descubrir es el objeto ideal, universal y temporal, dicho objeto de conocimiento no puede existir materialmente, por lo que es necesario hacer reducciones fenomenológicas para aprender las esencias de la conciencia pura, en un proceso en el que **la inducción** desempeña un papel vital.

Desde el punto de vista científico se aplica el método inductivo, aunque rara vez se genera hipótesis, de ahí que las variables no se definen previamente, más bien se construyen como resultado del tratamiento inductivo. No se empieza tradicionalmente con modelo, hipótesis, teoremas, etcétera, sino con la comprensión de detalles menores o interrelaciones que posteriormente se examinan en patrones y procesos más amplios.

Continúa

Continuación

Su diseño es abierto, flexible, emergente o no existe. No presenta una estructuración rígida de modelos o referentes teóricos, más bien especulativo que normativo, cobra vida a medida que la investigación avanza.

Husserl distingue entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu, rechazando que ambas tengan el mismo método. Las ciencias naturales se fundamentan en las causas y las ciencias sociales tienen que considerar la motivación o intención. De acuerdo con sus ideas, el objeto de conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto; el objeto se descubre, se recrea como resultado de la intuición dirigida. El criterio de verdad son las vivencias personales de los sujetos. La intuición reflexiva nos permite fundamentar los juicios expresados.

La fenomenología de Heidegger es que al desaparecer todo (el sujeto, el acto, la cualidad del acto y el objeto), desaparece toda realidad y queda reducido al mundo de los objetos ideales, y eso es precisamente lo que fundamenta la validez universal de la fenomenología.

La expresión fenomenología significa primariamente una concepción metodológica.

El esquema metodológico del estudio incluye la reducción eidética y la reducción trascendental.

Esquema metodológico

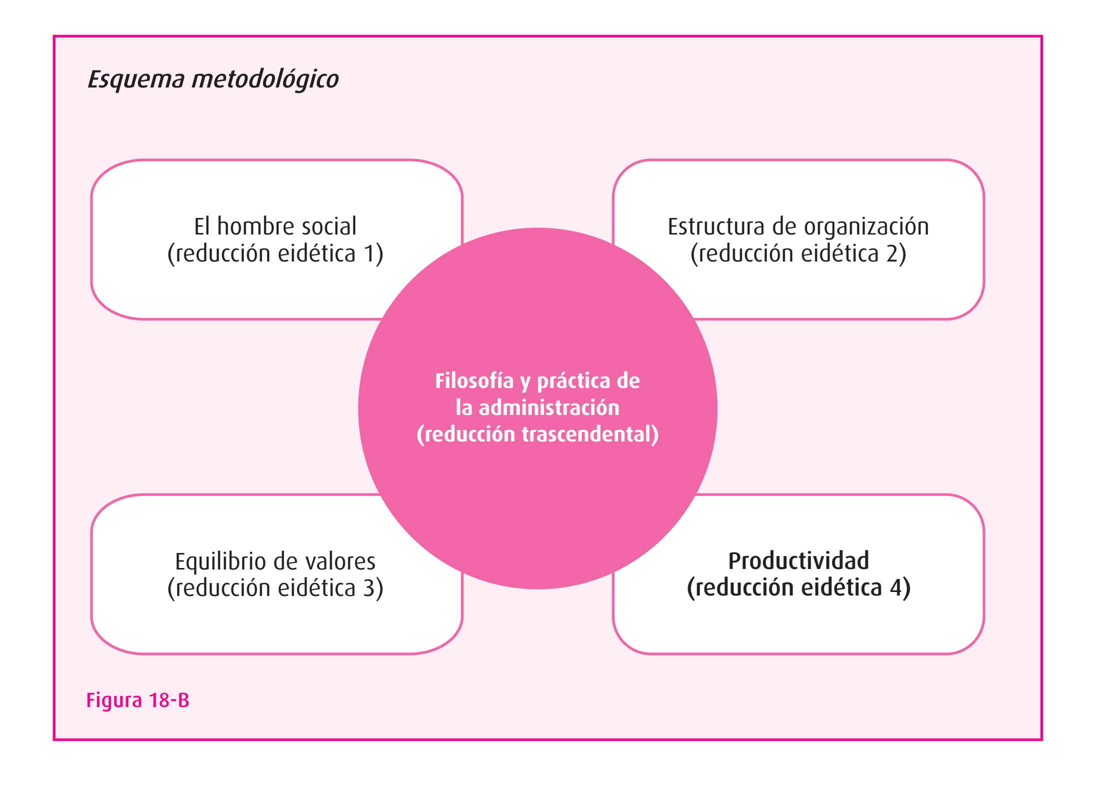


Figura 18-B

Justificación del estudio

El paradigma administrativo de calidad, la globalización y el desarrollo sustentable difunden de manera mundial métodos y técnicas administrativas para hacer a las empresas competitivas.

Por otra parte, la administración estratégica enfoca los esfuerzos de los administradores en la elección de estrategias para posicionarse en los mercados, crecer y obtener mejores resultados.

Los valores de las organizaciones y su estructura se normalizan y se atiende a principios de la mercadotecnia.

El panorama administrativo en las organizaciones humanas se torna complejo, pero:

¿Cuál es el sentido filosófico de la praxis administrativa?

En la lucha por el posicionamiento y la competencia, abierta u oculta, cabe preguntarse:

¿Cuáles son los comportamientos éticos y morales que deben seguirse?

Y, finalmente, ¿cuál es la intencionalidad de la conciencia?

En ese orden de ideas, la justificación del estudio se encuentra en la necesidad de encontrar los sustentos filosóficos que den sentido a la praxis administrativa, se refuerza con la necesidad de integrar un paradigma holístico, que responda efectivamente a los nuevos modelos de administrar.

La fenomenología aporta a la teoría fundamental de la ciencia administrativa nuevas perspectivas sobre el fenómeno administrativo, para superar las limitaciones del subjetivismo trascendental de los neokantianos.

Antes de penetrar a la esencia de la ciencia administrativa, es necesario atravesar una capa de elementos extraños a la misma, que se encuentran adheridos, que se presentan con el fenómeno administrativo, pero que no forman parte de él, pero que inexorablemente son necesarios para su existencia.

Factibilidad del estudio

Considerando que actualmente coexisten más de quince modelos administrativos, y en virtud de las características de la práctica administrativa, es precisamente el momento ideal para cuestionarnos sobre la filosofía de la administración.

Es el momento oportuno para revisar la conciencia y la esencia del fenómeno administrativo. Es también momento para reflexionar si la filosofía y la práctica administrativa son congruentes.

El presente estudio es viable por las siguientes razones:

1. Se cuenta con la experiencia de más de 30 años de trabajo en la docencia en administración.
2. Se tiene el conocimiento y la experiencia en metodología de la investigación, por el grado de maestría en ciencias.

Continúa

Continuación

3. Se tiene la experiencia en el método fenomenológico en tres aproximaciones en diversos objetos de estudio.

Deficiencias del conocimiento

Es posible que no se tenga suficiente material en estudios previos de fenomenología aplicada a la administración en el área de filosofía.

Marco teórico

Conceptualización específica

En el presente estudio se utilizarán conceptos específicos sobre el fenómeno a investigar, mismos que se detallan a continuación.

Filosofía de la administración. Se refiere a los conceptos más generales del fenómeno administrativo, que dan sentido a la aplicación del conocimiento en beneficio de las organizaciones humanas.

Práctica administrativa. Aplicación del conocimiento teórico a la praxis y formas de administrar.

Las organizaciones humanas. Conjunto de personas que operan juntas y en coordinación para el logro de objetivos individuales y/o colectivos.

Las necesidades humanas. Aquello de lo que no se puede prescindir, la sensación de carencia unida al deseo de satisfacer.

Los valores. Son metas ideales que el hombre procura alcanzar de acuerdo son sus principios morales. Son trascendentes y atemporales, externos y cualificados en la relación social.

Características de la práctica administrativa. Refiérase al concepto del empleado, del cliente o usuario, del ambiente, del uso de tecnología, del liderazgo y de la productividad.

Paradigma. Modelo teórico con un grado de abstracción. Conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión) y una teoría hegemónica en determinado periodo histórico.

Estructuras organizacionales. Diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Productividad. Productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. La relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros.

Continúa

Continuación

Reducción trascendental. El proceso subjetivo trascendental se logra al obtener de forma genuina y verdadera de las cosas en sí mismas. Es trascendental, por establecer relaciones carentes de presuposiciones propias sobre el mundo. La reducción trascendental libera a los fenómenos de todos los elementos transfenomenológicos.

Reducción eidética. Elimina los hechos empíricos encerrados en torno a las coordenadas de espacio y tiempo, obteniendo en su pureza la esencia irreal, inespacial y extratemporal de las cosas objeto de conocimiento. La eidética es la reducción de hechos particulares a esencias generales.

Teoría relacionada con el objeto de estudio

Para elaborar el marco teórico, es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Teoría del conocimiento.
2. La ideología.
3. La verdad.
4. El conocimiento.
5. Percepciones y juicios.
6. Enfoques recientes de la filosofía.
7. Los enfoques cualitativo y cuantitativo de la investigación la fenomenología.
8. El existencialismo.
9. El intuicionismo.
10. El pragmatismo.
11. El método de investigación.
12. Marco epistemológico.
13. La fenomenología de Edmund Husserl.
14. La fenomenología de Martin Heidegger.
15. Escuelas de fenomenología.
16. El método fenomenológico.
17. Credibilidad.
18. Epistemología de la administración.
19. La ciencia administrativa.
20. Antecedentes y evolución.
21. Variables de estudio.
22. Sistemas de valores.
23. Filosofía.
24. Concepto del hombre.
25. Modelos administrativos.
26. Tendencias actuales.
27. Proyección a futuro.

Ruta crítica

Actividad	Tiempo óptimo	Tiempo pésimo	Tiempo promedio
1. Investigación de fuentes	640 h	800 h	720 h
2. Construcción de marco teórico	80 h	160 h	120 h
3. Reducción eidética 1	80 h	160 h	120 h
4. Reducción eidética 2	80 h	160 h	120 h
5. Reducción eidética 3	80 h	160 h	120 h
6. Reducción eidética 4	80 h	160 h	120 h
7. Reducción trascendental	300 h	400 h	350 h
8. Resultados	40 h	100 h	70 h
TOTALES	1 460 h	2 100 h	1 740 h

Diseño de investigación cuantitativa

Resumen

El presente estudio es la culminación de una investigación de campo encaminada a determinar cuál es el clima organizacional de la institución educativa X. Se hace con el propósito de que mejore, ya que un clima adecuado y amable va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación y eficiencia laboral.

El objeto de esta investigación está basado en el estudio sobre el clima organizacional de una institución de educación superior, de la que se pudo conocer su misión, visión, estructura, problemática y forma de operación.

La investigación documental se enfocará al conocimiento de las principales teorías sobre el clima organizacional y obtener como resultado su conceptualización, sus modelos, medición y las variables que la afectan (sueldos, promoción del personal, equipos de trabajo, horario y equidad de género), además las dimensiones e indicadores de las variables independientes para elaborar el instrumento de investigación.

Justificación

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo y a la acreditación que desean tener las instituciones de educación superior, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia, ya que es uno de los puntos a considerar en el proceso de acreditación en virtud de que con éste se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras instituciones.

Con esta investigación se podrán analizar las diferentes teorías que existen sobre el clima organizacional y asimismo comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración estratégica de la institución.

Método de investigación

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el clima organizacional con el propósito de coadyuvar a que la institución mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Definición del problema de investigación

En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos factores que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Frecuentemente, se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes son difíciles de precisar.

Se considera importante analizar factores, tales como el salario, considerado como un elemento básico, fundamental y quizá el más importante, ya que el obtener el docente una retribución que le permita al subsistir tanto él como su familia satisface necesidades primordiales de cualquier ser humano.

Será necesario, contemplar otro aspecto como parte del desarrollo del individuo y que es el tener la oportunidad de mejorar y crecer, considerando aquí las promociones u opciones a tener mejores niveles dentro de la institución, ya que al contratar desconocidos en vez de apoyar a los actuales docentes en su superación conduce en general a un deterioro del clima organizacional. El trabajo en equipo y sobre todo cuando una persona se incorpora a éste puede ser objeto de rechazo, o bien todo lo contrario.

Será importante que la organización seleccione adecuadamente a las personas o los reubique de acuerdo con su capacidad, su forma de ser, de actuar y de pensar. Este aspecto es vital, ya que la inclusión en un equipo ha de ser fuente de satisfacción y bienestar. Por tanto, la adaptación e integración del equipo de trabajo es esencial para que exista un buen clima organizacional.

Continúa

Continuación

El horario es un factor determinante en el desempeño laboral, cuando este es discontinuo o interrumpido genera malestar en las personas ya que la programación de otras actividades se verá influida al no poder programar una jornada continua.

También se ha observado que no existe equidad de género en la institución y como consecuencia esto genera malestar por parte de algunos sectores.

Planteamiento del problema

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las empresas deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, asimismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental, se encontró que el clima organizacional en México presenta poco desarrollo. La visita a cualquier centro de estudio (escuelas, bibliotecas y electrónico) lo puede comprobar.

Por consiguiente, esta investigación determinará el clima organizacional y el problema a resolver será:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la institución educativa X?

Preguntas de investigación

En relación con el clima laboral surgen las siguientes interrogantes:

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación)?
2. ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones?
3. ¿Cómo influye la integración de equipos de trabajo?

Continúa

Cuadro 18-2 Congruencia metodológica.

Título	Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores para la pregunta de investigación
Clima organizacional en una institución educativa	Determinar en qué medida el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la institución educativa X	1. Identificar la influencia del salario (compensación)	· Complejidad · Desempeño · Economía · Mercado mano de obra · Tiempo · Clima organizacional
		2. Identificar la influencia de las promociones	· Desempeño · Tiempo · Información · Acceso a la información · Clima organizacional
		3. Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional	· Normas · Intereses · Metas · Proximidad · Rol · Integración · Clima organizacional
		4. Identificar la influencia de los horarios	· Horas · Carga horaria · Registro de asistencia
		5. Identificar cómo influye la equidad de género	· Diferencia sexual · Desigualdad · Discriminación · Clima organizacional

Continuación

4. ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo?
5. ¿Cómo influye la equidad de género?

Objetivo general

Determinar en qué medida el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la institución educativa X.

Objetivos específicos

1. Identificar la influencia del salario (compensación).
2. Identificar la influencia de las promociones.
3. Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional.
4. Identificar la influencia de los horarios.
5. Identificar cómo influye la equidad de género.

Conclusión

La investigación es la acción y efecto de investigar, es esforzarse en descubrir algo. Es la búsqueda metódica y técnica de los elementos necesarios y suficientes que constituyen el conocimiento científico. Las funciones de la investigación científica son:

- Proponer nuevas formas de trabajo
- Ofrecer otros enfoques de un problema
- Enriquecer el tema con una aportación personal
- Presentar puntos de vista personales

Las características de la investigación cuantitativa son:

- Mide fenómenos
- Utiliza estadísticas
- Emplea experimentación
- Análisis causa-efecto
- Tiene un proceso: secuencial, deductivo
- Es probatoria y analiza causa-efecto

Los propósitos de la investigación cuantitativa son:

- Generalización de resultados
- Control sobre fenómenos
- Réplica
- Predicción

La investigación cualitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El investigador que utiliza el enfoque cuantitativo realiza los siguientes pasos:

1. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto (incluyendo preguntas de investigación).
2. Revisa lo que se ha investigado anteriormente (se le conoce como **revisión de la literatura**).
3. Sobre la revisión se construye un marco teórico que permite elaborar la hipótesis.
4. Prueba de hipótesis.
5. Recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.
6. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación cualitativa tiene las siguientes características:

- El investigador plantea el problema, pero no sigue un proceso claramente definido (los planteamientos no son tan específicos como el enfoque cuantitativo)
- Se utiliza para descubrir y refinar las preguntas de investigación
- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general)
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis. El enfoque se realiza en la recolección de los datos no estandarizados

El capítulo desarrollado permite hacer las siguientes inferencias:

1. Para administrar con eficiencia se hace uso del método científico; si se utiliza un enfoque positivista, se busca precisión.
2. La administración de calidad se produce con la aplicación de métodos cognoscitivos adecuados para conocer la realidad del entorno.
3. Si se aplica la reingeniería, se tiene como propósito volver a inventar, crear, cambiar, por tanto no es descabellado utilizar el método fenomenológico.
4. Las técnicas e instrumentos del método positivista se han ampliado y son generalmente conocidas por los administradores, pero el origen y la filosofía que dichas herramientas tienen no es muy usual.
5. El conocimiento permite al hombre adaptarse y adecuarse en su medio social. Es la manera en que el hombre comprende a la naturaleza, es la forma en que los humanos se comunican y se explican el mundo.
6. Los filósofos idealistas que consideran a la mente separable del cuerpo sostienen que los pensamientos y las sensaciones no son de ninguna manera, producto de algún proceso material.
7. Las ideologías son siempre particularmente vulnerables y están abiertas a la crítica por la contradicción que encierran en sí mismas y por ignorar los hechos de la experiencia. El punto de vista materialista, por el contrario, expresa que todas las funciones mentales dependen de los órganos correspondientes del cuerpo y no pueden ejercerse sin ellos.
8. La verdad completa, total y absoluta es algo que nunca se podrá alcanzar, pero es algo hacia lo cual siempre se aproxima.

9. El conocimiento progresa y se desarrolla cuando se elaboran y se prueban las ideas, cuando se convalida la correspondencia de las teorías con la realidad objetiva.
10. El desarrollo del conocimiento es el desarrollo de la reflexión fidedigna del mundo objetivo en la conciencia humana.
11. La ontología es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el ser en general.
12. La gnoseología es una disciplina filosófica que busca determinar el alcance, la naturaleza y el origen del conocimiento.
13. Uno de los sustentos de la tendencia cualitativa es la fenomenología. El enfoque cualitativo de la investigación es por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. La fenomenología es filosofar, es un proceso de reflexión que induce a crear.
14. La investigación administrativa es vital para posicionarse, crecer, innovar, ser competitivos y crear.

Es una realidad que los cambios son constantes y acelerados, por lo mismo se requiere un esfuerzo considerable para mantenerse actualizado. Las herramientas administrativas son al mismo tiempo incorporadas a todos los sectores de la sociedad y a todas las organizaciones.

No es posible abarcar en un texto la increíble cantidad de información que se aplica a la administración actual. La interdisciplinariedad es una característica inherente a la administración, dado que se requieren conocimientos de estadística, geografía, historia, contabilidad, psicología, sociología, política, informática. Podemos asumir que el administrador se convierte en un sujeto de amplia cultura general y empresarial.

Mil disculpas a los lectores por lo incompleto del texto, sin embargo, si el esfuerzo apoya a su reflexión y crecimiento, si les estimula la duda y la creatividad, con toda seguridad valió la pena.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES M. Gestión por competencias: el diccionario. México: Editorial Granica, 2000.

ALVEAR SC. Calidad total. México: Editorial Limusa, 1999.

——— Calidad total II. México: Editorial Limusa, 1999.

ANTIGA TN. Antología de lecturas básicas para teoría del conocimiento y método científico. México: Editorial Basave y Sama, 1981.

——— *et al.* Antología de teoría del conocimiento. México: UNAM, 2006.

ATKINSON LD, MURRAY M. Proceso de atención de enfermería. México: El Manual Moderno, 1983.

BALDERAS ML. Interrelaciones de la teoría y la práctica de enfermería en Michoacán. Tesis para maestría, IMCED. Morelia, Michoacán, México, 1991.

BALSEIRO AL. Investigación en enfermería. México: Editorial Librería Acuario, 1991.

BARQUÍN CM. Dirección de hospitales, 6a. ed. México: Interamericana McGraw-Hill, 1992.

BOYETT J, BOYETT J. Hablan los Gurús. México: Grupo Editorial Norma, 1999.

BUNGE M. La investigación científica. Barcelona: Editorial Ariel, 1969.

BUSTOS R, *et al.* Administración en salud. México: Méndez Oteo, 1981.

CALENDER T. Administración de hospitales para enfermeras. México: Interamericana, 1970.

CAÑEDO L. Investigación clínica. México: Editorial Interamericana, 1987.

CASILLAS L. Administración integral. México: Editorial Oasis, 1970.

CHÁVEZ G, GARCÍA Y. Competencias laborales. México: Editorial Panorama, 2003.

CHIAVENATO I. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill, 1991.

——— Introducción a la teoría general de la administración, 5a. ed. México: McGraw-Hill, 2003.

——— Innovaciones de la administración, 5a. ed. México: McGraw-Hill, 2010.

CROSBY PH. Liderazgo. México: McGraw-Hill, 1990.

DE GORTARI E. Lógica general. México: Grijalbo, 1974.

DILTHEY W. Introducción a las ciencias del espíritu. Madrid: Editorial Escalpe, 1948.

DU GAS BW. Tratado de enfermería práctica. México: Interamericana, 1986.

ETLING A. Liderazgo efectivo. México: Editorial Trillas, 2004.

FAJARDO G. Atención médica: teoría y práctica administrativa. México: Prensa Médica, 1983.

FLOYD S, WOOLDRIDGE B. La gerencia intermedia. México: Editorial Prentice Hispanoamericana, 1997.

FRODT SE. Enseñanzas básica de los grandes filósofos. México: Editorial Diana, 2006.

GÁLVEZ TA. Enfermería basada en la evidencia. México: Fundación Índex (Cuadernos metodológicos 1), 2001.

GARCÍA H. Manual de investigación aplicada a servicios sociales y de salud. México: Prensa Médica, 1983.

GÓMEZ J. El método experimental. México: HARLA, 1983.

GRUPO ISEF. Agenda laboral 2002. México: Ediciones Fiscales Isef, 2002.

GUTIÉRREZ G. Metodología de las ciencias sociales. México: HARLA, 1983.

HEGEL FWG. Fenomenología del espíritu. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.

HERNÁNDEZ CJ. Historia de la Enfermería. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1995.

HERNÁNDEZ SAMPIERI R, *et al.* Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 2006.

HERNÁNDEZ T. Enfermería: ¿cadena o camino? México: APAAUNAM,1985.

HICKS H. Administración de organizaciones. México: CECSA, 1982.

HUSSERL E. Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

HUETE L, D´ANDREA G, REYNOSO J, LOVELOCK C. Administración de servicios. México: Pearson, 2004.

IGLESIAS S. Principios del método científico. México: Verum Factum, 1976.

JINER B. Gerencia de la 4a. generación. México: McGraw-Hill, 1995.

KERLINGER NF. Investigación del comportamiento. México: Interamericana, 1983.

KONSTANTINOV V. Materialismo histórico. México: Grijalbo, 1980.

LARROYO F. La metafísica griega hasta Aristóteles. México: Editorial Porrúa, 1969.

LENIN VI. Materialismo y empirocriticismo. Pekín: Ediciones de Lenguas Extranjeras, 1974.

LEWIS M, *et al*. La eficiencia administrativa. México: Editorial Norma, 1989.

LINGO YAN PG. Curso práctico de estadística. México: McGraw-Hill, 1985.

LONGENECKER J, *et al*. Administración de pequeñas empresas, 14a. ed. México: Cengage Learning, 2009.

LÓPEZ F. Aspectos sociológicos de enfermería. México: Interamericana, 1981.

MARINO N. Gerencia de procesos. México: Editorial Alfomega, 2001.

MARRINER A. Manual para administración en enfermería. México: Interamericana, 1982.

MARTÍNEZ B, *et al*. Sociología de una profesión. México: Ediciones Nuevo Mar, 1985.

MARTÍNEZ VILLEGAS F. Planeación estratégica creativa. México: Editorial PAC, 2001.

MORRIS D, BRANDON J. Reingeniería. México: McGraw-Hill, 1988.

NASH G. Cómo incrementar la productividad. México: Editorial Norma, 1988.

PIAGET J. El estructuralismo. Buenos Aires: Proteo, 1971.

POPPER KR. La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos, 1973.

PORTER M. Estrategia competitiva, 37a. reimp. México: Grupo Editorial Patria, 2009.

PORTUS G. Curso práctico de estadística. México: McGraw-Hill, 1987.

RAMOS MA. Liderazgo y conducción de equipos. México: Editorial Trillas, 2006.

REYES A. Administración de empresas. México: Editorial Trillas, 1981.

ROJAS AMANDI VM. Filosofía del derecho, 2a. ed. México: Editorial Oxford, 2000.

ROJAS CM. Metodología de la investigación jurídica. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán, 2002.

ROJAS R. El proceso de la investigación científica. México: Trillas, 1982.

ROMERO J. El método experimental. México: HARLA, 1983.

RUELAS VC. Investigación científica (Cuadernos culturales). México: Editorial Lorenzana, 1997.

SECRETARÍA DE SALUD. Encuesta de Escuelas de Enfermería. México: Secretaría de Salud, 1987.

SIKULA F. Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa, 1983.

STUTELY R. Plan de negocios. México: Pearson Educación, 2000.

THOMPSON A, STRICKLAND AJ III, GAMBLE JE. Administración estratégica. México: McGraw-Hill, 2008.

TOVAR A, MOTA A. CPIMC un modelo de administración por procesos. México: Editorial Panorama, 2007.

TERRY G. Principios de administración. México: CECSA, 1978.

KOONTZ H, WEIHRICH H, CANNICE M. Administración: una perspectiva global y empresarial, 13a. ed. México: McGraw-Hill, 2008.

VALDIVIA G. Administración integral. México: Oasis, 1975.

YAJOT O. ¿Qué es el materialismo dialéctico? México: Quinto Sol, 1979.

ZUBIZARRETA GA. La aventura del trabajo intelectual. Lima: Fondo de Cultura Panamericano, 1981.

ÍNDICE

Nota: los números de página seguidos por "*f*" y "*c*" indican figuras y cuadros, respectivamente.

A

Aceptación universal, 132
Adaptación, 517
Adiestramiento, 216
Administración, científica de Taylor, 25
empírica, 2
aportaciones de los filósofos, 8
cristianismo, 9
hombre primitivo, 2
organización militar, 9
sociedades, egipcias, 5
hebreas, 7
en México, 13
estratégica, 446
periodo neoclásico de la, 38-41
teoría general de la, 1-24
Administración estratégica en enfermería, 479-557
aspectos que debe contener un plan estratégico, 542
creación de valores, 611
documentación de actividades, 549
elaboración de un resumen ejecutivo, 491
etapas para elaborar un plan estratégico, 493
diagnóstico situacional, 493
competencia, 495
medio ambiente (entorno), 498
mercado, 497
misión, 494
objetivos, 495
producto, 498
procesos y subprocesos de enfermería, 498*f*
estrategias, 534
ética y administración estratégica, 549
objetivos de los planes estratégicos, 489
plan de áreas funcionales, 543
planeación estratégica, 484
posicionamiento en los servicios de enfermería, 499
equipo humano, 504
reingeniería en recursos humanos, 505
tres subprocesos de la atención médica, 503*f*
resumen y conclusiones, 552
tecnología, 533
Administración integral de servicios, 252-266
cadena de utilidad, 263
procesos de las empresas de servicios, 255, 255*f*
de marketing, 256-261
proceso de operaciones, 261
proceso de recursos humanos, 261
condiciones de trabajo, 263
flujo de personal, 262
motivación y recompensa, 262
sistemas de trabajo, 262
procesos operativos, 252, 253
evidencia física, 253
lugar, ciberespacio y tiempo como plaza, 253
personal, 254
precio, 255
productividad y calidad, 253
promoción, 254
servicio esencial como producto, 253
Administradores de empresas, 240
Adquisición del servicio, 374
Agnosticismo kantiano, 572
Aplicación de maquinaria a la industria, 10
Aprovechamiento de recursos, 152
Árbol de decisión, 55
Aristóteles, 8
Asociación Japonesa de Normas (1945), 69
Atención médica. *Véase también* Servicios de enfermería
Autocontrol, 518
Autocuidado, requisitos del, 284

B

Burocracia, 44, 45

C

Camino crítico (CPM), 55
Campo de estudio delimitado, 132
Clasificación de hospitales, 346
Coherencia y sistematización de conocimientos, 133
Competencia, 495
Conceptos básicos, 110
de administración, 133
del hombre, según el modelo administrativo, 120*f*
filosofía de la administración, 120, 120*f*
organizaciones humanas, 120
biológicos, 121

- culturales, 121
- económicos, 121
- políticos, 121
- psicológicos, 121
- sociales, 121
- objetivos y necesidades de las personas, 122
- productividad, 123
- importancia de la administración, 135
- objetivos organizacionales, 125
- campos de acción de la administración, 131
- características de la administración, 129
- especificidad, 129
- unidad, jerárquica, 130
- temporal, 130
- universalidad, 129
- importancia de los objetivos organizacionales, 125
- la administración como ciencia social, 131
- aceptación universal, 132
- campo de estudio delimitado, 132
- coherencia y sistematización de conocimientos, 133
- conocimientos demostrados y demostrables, 132
- técnica propia de aplicación, 133
- tipos de objetivos, 127
- de servicio, 127, 127*f*
- económicos, 128, 129*f*
- sociales, 128, 128*f*
- perfil del administrador, 136
- en enfermería, 136
- variables administrativas, 110
- estructura de organización, 110
- ambiente, 115
- científica, 111
- comunicación vertical, 113
- departamentos de línea y de *staff*, 113
- el principio escalar, 113
- especialización por función y división del trabajo, 112
- niveles mínimos de autoridad, 113
- tramo de control, 113
- unidad de mando, 113
- división del trabajo, 114
- productividad, 114
- tecnología, 118
- tipos, 118
- anillos, 118
- fija, 118
- flexible, 118
- intensiva, 118

Concepto de servicio, 359
Condiciones de trabajo, 263
Congresos internacionales, 76
Conocimientos demostrados y demostrables, 132
Control de calidad total, 68
Crecimiento económico, 76
Cristianismo, 9
Cuarto, de medicamentos, 350
- de tratamientos especiales, 350

Cuidado de sí mismo, 286
Curación, 345

D

Desarrollo, de fábricas, 10
- sustentable, 1

Desempleo, 2
Destructores del medio ambiente, 78
Diagrama, causa efecto de Ishikawa, 330
- de Paretto, 325

Diagnóstico interno y externo, 466-478
- características económicas, 467
- análisis de la competencia, 467
- estrategias, 469
- nuevas empresas, 469
- poder de negociación 469
- preferencia de los clientes, 468
- evaluación de la posición competitiva, 471
- análisis, de la cadena de valor, 473
- FODA, 472
- benchmarking, 474

Docencia, 346

E

Eficiencia, 384
El paradigma clásico, 25
- administración científica de Taylor, 25
- aportaciones de Fayol (1841-1925), 36*c*
- filosofía e ideas, 36*c*
- aportaciones de Taylor (1856-1915), 26*c*
- filosofía e ideas, 26*c*
- publicaciones, 26*c*
- seguidores de Taylor, 30
- Frank B. Gilbreth, 32
- Henry Laurence Gantt, 31
- teoría clásica de Henry Fayol, 33

Electricidad, 10
Enfoque(s) contemporáneos de la administración, 42-109
- conceptos de calidad, 89
- administración por conocimientos de Drucker, 96
- definición, 96
- organizaciones federales, 98
- teoría del trébol, 100
- de calidad, 56-79
- breve historia del control de calidad total, 68
- datos generales del modelo administrativo, 61

actividad comercial, 61
computadoras, 62
creación de hospitales, 62
intercambio de bienes sobrantes, 61
desarrollo sustentable, 74
por y para la humanidad, 77
principios del, 75
generación de desechos, 75
recursos no renovables, 75
recursos renovables, 75
escuela asiática con el concepto del hombre racional, 56
actitudes de las personas en las organizaciones, 59
inactiva, 60
interactiva, 60
preactiva, 60
reactiva, 60
evolución de la empresa, 64
globalización, 72
ajustar y estabilizar la economía, 73
elevar el ahorro, 73
fortalecer la democracia, 73
implantar patrones austeros de consumo, 74
incorporar el cambio tecnológico mundial, 73
mejorar la distribución del ingreso, 73
modernizar los sectores públicos, 73
de la toma de decisiones, 53
árbol de decisión, 55
camino crítico (CPM), 55
programa de evaluación y técnica de revisión (PERT), 55
teoría de la probabilidad, 54
uso de "ensayo y error", 54
de las contingencias, 55
el ambiente, 56
de sistemas, 50
concepto, 50, 50*f*
del comportamiento, 45
principales exponentes, 46
Barnard, 46
Herzberg, 46
Likert, 46
Maslow, 46
McGregor, 46
teoría del desarrollo organizacional, 46
características, 49
concepto, 48
filosóficos del, 49
estructuralista, 42
modelo burocrático de organización, 42
pioneros del enfoque de calidad, 79
Dr. J. M. Juran, 84
control de calidad, 85
mejora de la calidad, 85
planificar la calidad, 85
Dr. Kaouru Ishikawa, 85
Dr. Walter A. Shewart, 83
Edward Deming, 80, 81
círculo de, 82*f*
reacción en cadena de, 83*f*
Peter Drucker, 80-81
el crear, 81
el hacer, 81
el producir, 81
Michael Hammer y James Champy, 88
Phil Crosby, 86
"Ensayo y error", 54
Estrategia(s), de negocios, 538
operativa, 341, 371

F

Fenómeno salud-enfermedad, 268
Filósofos, aportaciones de los, 8
Flujo de personal, 262
Fortaleza, 516
Funciones administrativas, 140-238, 140*c*
análisis de puestos, 182
carta descriptiva para un programa, académico, 140
de supervisión, 155*c*
cronogramas, 156
diagrama, de bloques en el manejo del autoclave, 158
de Gantt, 156, 156*c*
en actividades de la subjefe de enfermeras, 156*c*
descripción de puestos, 183
dirección, de personal, 207
y liderazgo, 188
diagramas de flujo, 156
simbología, 157
de un diagrama de flujo, 157*f*
elementos del plan estratégico, 147*f*
instrumentos de la organización, 172
organigrama(s), 172
circular, 175
con posición de *staff*, 175, 175*f*
escalar, 175
lineal, 174*f*
matricial, 176
manuales, 178
definición, 178
función, 178
objetivos, 179
normas, 176
ejemplos, 177
función, 176

importancia, 176
requisitos, 177
organización, 163
concepto, 164
pasos de la planeación, 141
análisis, marginal, 145
de costo-beneficio, 145
y toma de decisiones, 142, 145
fijar objetivos, 142
clasificación, 143, 143*f*
investigación, 142, 144
PERT y CPM, 158
analizar los diferentes cursos, 162
determinar actividades, 159
fijar tiempos para las actividades, 160
hacer ajustes, 162
jerarquizar actividades, 161
señalar el camino crítico, 162
planeación, 141-151
concepto, 141
instrumentos de la, 147
presupuesto, 147
concepto, 147
elaboración, 148
función, 148
importancia, 148
requisitos, 148
tipos, 149-151
niveles de, 146
políticas, 151
clasificación, 152
concepto, 151
función, 151
requisitos al elaborar las, 151
ejemplos de, 152
preguntas y actividades para estudio, 230
principios de la, dirección, 218
organización, 187
programas, 152
aspectos de un, 153
actividades, 155
datos generales, 154
diagnóstico administrativo, 154
evaluación, 155
índice del contenido, 154
introducción, 154
justificación, 154
objetivos, 154
organización, 155
presupuesto, 155
clasificación, 153
concepto, 152
función, 153
reglas, 177
concepto, 177
función, 177
importancia, 177
valuación de puestos, 185

G

Globalización, 1
Gnoseología, 577

H

Historia natural de la enfermedad, 269, 270*c*
Hombre primitivo, 2
Humildad, 517

I

Impulso a la investigación, 152
Incremento de la población, 2
Indicadores de efectividad, 385
Inestabilidad de México, 15
Instituciones con seguridad social, 342
Instituciones sin seguridad social, 342
Investigación administrativa, 558-666
cualitativa y cuantitativa, 579
existencialismo, 583
fenomenología, 581
intuicionismo, 586
método de investigación, 588
pragmatismo, 587
diseño de investigación cualitativa, 640
método científico, 624
elección y enunciado del problema, 625
fuentes de problemas, 625
hipótesis, 630
objetivos de la investigación, 628
problema de investigación, 627
tipos de problemas, 626
técnica de investigación, 600
teoría del conocimiento, 558
agnosticismo kantiano, 572
conocimiento, 564
gnoseología, 577
ideología, 561
ontología, 575
percepciones y juicios, 566
práctica y conocimiento, 571
raíces del conocimiento, 560
reflejo ideológico de la realidad, 562
teoría marxista leninista del conocimiento, 573
teoría y la práctica, 569
verdad, 562

J

Jerarquía, 44

L

Las empresas de servicios, 239-251
características, 240
caducidad, 243
clientes no son propietarios de los servicios, 241
el tiempo como factor importante, 242
los servicios, no se almacenan, 244
son intangibles, 241
sistemas de entrega, 243
servicios esenciales y suplementarios, 244
tipos de, 245-246
calidad, 246
cliente, 247
lugar y momento de la entrega, 247
naturaleza de la relación con los clientes, 248
nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda, 248
personalización *vs* estandarización, 247

M

Manejo de conflictos, 409
Medio ambiente (entorno), 498
Mejora continua, 388
Mercado, 497
Misión, 494
Motivación y recompensa, 262

N

Niveles de servicio, 373

O

Objetivos, 495
Ontología, 575
Organización burocrática, 45
Organización militar, 9
Organización y funcionamiento, 347
Organizaciones federales, 98

P

Papiros egipcios, 6
Periodo neoclásico de la administración, 38-41
influencia del modelo neoclásico en la organización, 40
teóricos sobresalientes, 39
Ernest Dale, 39
Harold Koontz, 39
Peter F. Drucker, 39
William Newman, 39
tipos de departamentalización, 41
por área geográfica, 41
por clientela, 41
por objetivos, 41
por procesos, 41
Pioneros del enfoque de calidad, 79
Planeación y ejecución de una estrategia, 446
control, 463
ejecución de estrategias, 462
elaboración de estrategias, 461
entrada de nuevos participantes, 447
establecer objetivos, 458
poder de negociación de los, compradores, 448
proveedores, 448
proceso administrativo para elaborar y ejecutar una estrategia, 451
desarrollo de una visión estratégica, 451
riesgo de sustitución, 448
rivalidad entre los competidores, 448
ventaja competitiva, 448
liderazgo en costos globales, 449
estrategia de diferenciación, 449
estrategia de enfoque o concentración, 450
Poblaciones marginadas, 76
Prevención, 345
Proceso de la atención médica, 351
Producto, 498
Programa de evaluación y técnica de revisión (PERT), 55
Proveedores, 355

R

Recolección de la información, 639
Rehabilitación, 345
Reordenación económica, 152
Requisitos del autocuidado, 284

S

Sala de estudio, 351
Salud-enfermedad, fenómeno. *Véase también* Servicios de enfermería
Sector privado, 342
Segmentos de mercado meta, 341
Selección de la técnica, 639
Servicios de enfermería, 267-280
atención médica, 272
en México, 276
atención, de tipo especializado, 277
médica de tipo curativo y asistencial, 276

cobertura limitada a la capacidad económica del cliente, 276
concentración, 277
tratamientos con base en medicamentos, 276
funciones, 272
primaria de la salud, 275
programas según niveles de, 274
usuarios del sistema de salud, 275*f*
requisitos, 273
atención oportuna, completa, accesible y científica, 273
calidad, 273
igualdad, 273
tecnología apropiada, 273
concepto de salud, 269*f*
concepto ecológico del fenómeno salud-enfermedad, 267, 269
prevención, primaria, 268
secundaria, 268
terciaria, 269
concepto holístico de salud, 271
chamanismo, 271
medicina, clásica china, 271
hipocrática, 271
modelo holístico, 271
historia natural de la enfermedad, 269, 270*c*
red de causalidad, 270
la salud, 267
método para proporcionar, 281-304
modelo de sistema(s), 295
conductual, 287
conceptos destacados, 287
datos biográficos, 287
proceso según Ida Jean Orlando, 285*f*
profesional, 281
teoría de la consecución de objetivos, 290, 290*f*
conceptos destacados, 291
datos biográficos, 290
teoría de la conservación, 297
teoría de la diversidad y la universalidad, 293
conceptos destacados, 293-295
datos biográficos, 293
teoría de las necesidades, 298
sistemas de trabajo, 300
en equipo, 301
mixto, 301
por funciones, 300
por paciente, 300
teoría de seres humanos unitarios, 288
conceptos destacados, 289
campos de energía, 290
patrones, 290
tetradimensionalidad, 290
universo de sistemas abiertos, 290
datos biográficos, 288
teoría del déficit de autocuidado, 283
datos biográficos, 284
requisitos del autocuidado, 284
cuidado de sí mismo, 286
por desviación de la salud, 286
universales, 286
teoría del proceso de enfermería, 292
conceptos destacados, 292
acciones de enfermería, 292
conducta del paciente, 292
reacción de la enfermera, 292
datos biográficos, 292
tres sistemas para proporcionar, 285, 285*f*
compensador, 285
de apoyo educativo, 285
parcialmente compensador, 285
niveles de prevención, 270
funciones del sistema de salud, 270*f*
primaria, 270
secundaria, 270
terciaria, 270
proyecto para crear un negocio de, 424-445
atención médica, 429
cambios de la población, 433
estadísticas de salud, 435
morbilidad, 432
mortalidad general, 431
central de enfermería, 425
datos generales, 425
evaluación del ambiente externo, 428
situación actual, 428
salud en México, 428
evaluación interna, 427
objetivos, 426
misión, 426
objetivos, 426
valores, 427
visión, 426
triada ecológica, 269*f*
Simplificación administrativa, 152
Sistema, de entrega del servicio, 341
de trabajo, 262
Sociedades, egipcias
hebreas, 7
Sócrates, 8

T

Técnica propia de aplicación, 133

Técnicas e instrumentos para servicios de enfermería, 305-340
cálculo de personal, 305
factores que afectan la dotación de personal, 310
externos, 310
internos, 310
macroambientales, 310
indicadores, 305
procedimiento, 307
requisito, 305
ejercicios, 311
ausencias previsibles, 312
cálculo, de ausentismo, 311
de material y equipo, 313
condiciones, 313
factores, 314
clasificación del ausentismo, 312
condiciones, 312
injustificado, 312
justificado, 312
procedimiento, 312
clasificación del material y equipo, 314
hoja, de balance de líquidos, 317, 321*f*
de la enfermera, 316, 317*f*
de registros clínicos y tratamientos, 317, 317*f*
instrumentos para clasificar información, 321
diagrama, causa-efecto de Ishikawa, 330
de Paretto, 325
ejemplo de gráfica, 327*f*
histograma, 321, 321*f*
procedimiento para generar soluciones, 328
instrumentos para recolectar información, 317
ejemplo de un formato para cotejar, 325*f*
lista de cotejo, 317
procedimiento para elaborar las listas de cotejo, 318
Teoría, de la probabilidad, 54
déficit de autocuidado, 283
del comportamiento, principales exponentes de la, 46
marxista leninista del conocimiento, 573
neoclásica, 42
trébol, 100
Teoría general de la administración, 1-24
evolución en América Latina, 20
Argentina, 22
Brasil, 21
Chile, 21
Colombia, 23
Panamá, 21
Uruguay, 23
Venezuela, 22
inicio de la, 10
administración en México, 13
aportaciones de los administradores, 12
revolución industrial, 10
origen y evolución, 1-9
administración empírica, 2
aportaciones de los filósofos, 8
cristianismo, 9
hombre primitivo, 2
organización militar, 9
sociedades, egipcias
hebreas, 7
desarrollo sustentable, 2
globalización, 2
problemas sociales, 2
Trato digno y respetuoso, 363

V

Visión estratégica de los servicios de enfermería, 341-416
administración del sistema de entrega de los servicios de enfermería, 392
el ciclo de, éxito, 393
falla, 392
teoría(s), de los rasgos, 396
del carisma, 396
del gran hombre, 395
situacionales del liderazgo, 397
concepto de servicio, 359
trato digno y respetuoso, 363
departamento de enfermería, 348
características del, 349
objetivos del, 349
proceso de la atención médica, 351
proveedores, 355
entradas al proceso, 357
producto, 357
ubicación física, 350
cuarto de, medicamentos, 350
tratamientos especiales, 350
sala de estudio, 351
zona de, almacén, 351
operación, 350
diseño y entrega del servicio, 389
servicio como un sistema, 391
elementos básicos de la, 341
estrategia operativa, 341
segmentos de mercado meta, 341
sistema de entrega del servicio, 341
estrategia operativa, 371
adquisición del servicio, 374
áreas estratégicas, 376
niveles de servicio, 373
hospital, 344
funciones del, 345
clasificación de hospitales, 346

curación, 345
docencia, 346
investigación, 346
organización y funcionamiento, 347
prevención, 345
rehabilitación, 345
manejo de conflictos, 409
segmentos de mercado meta, 341
instituciones con seguridad social, 342
instituciones sin seguridad social, 342
sector privado, 342

Z

Zona de almacén, 351
Zona de operación, 350